

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Metody strategického controllingu pro dopravní podnik

Methods of strategic controlling for transport company

Hana Kotyzová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana KOTYZOVÁ**
Osobní číslo: **K11N0091P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Metody strategického controllingu pro dopravní podnik**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Popište činnost controllingu, jeho kořeny, koncept a cíle.
2. Proveďte organizační začlenění controllingu v daném podniku.
3. Popište schéma strategických procesů dopravního podniku.
4. Provázanost metrik v rámci procesů (datové schéma).
5. Balanced scorecard.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah pracovní zprávy: 60 - 80 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


- HORVÁTH, P. & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2003. ISBN 80-7259-002-2.
- KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177.
- KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 978-80-7261-217-8.
- ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy - procesní řízení a modelování*. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2252-83.
- SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Svoboda
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 1. června 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 6. prosince 2013


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 1. června 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Metody strategického controllingu pro dopravní podnik“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a veškeré použité zdroje jsou uvedené v bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto chci poděkovat vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Svobodovi za ochotu, čas, cenné připomínky, rady a konzultace.

Mé velké díky současně patří vedení controlligového oddělení ve vybraném dopravním podniku za čas a poskytnutí interních materiálů.

Obsah

Úvod.....	8
1 Controlling, jeho kořeny a koncept.....	10
1.1 Definice controllingu	10
1.2 Vývoj controllingu	11
1.3 Cíle a funkce controllingu.....	12
1.4 Úlohy controllingu	14
1.5 Druhy controllingu	14
1.5.1 Nákladový controlling	15
1.5.2 Investiční controlling	15
1.5.3 Personální controlling	17
2 Představení dopravního podniku a popis jeho controllingové činnosti	20
2.1 Profil společnosti.....	20
2.1.1 Projekt Zelené město	20
2.2 Informační systém.....	22
2.3 Plánování v podmínkách dopravního podniku.....	23
2.4 Reporting.....	24
2.4.1 Reporting dopravního podniku	25
2.4.2 Hodnocení reportingové činnosti.....	26
2.5 Organizační začlenění controllingu.....	27
2.5.1 Organizační struktura controllingu	27
2.5.2 Controlling v organizační struktuře vybraného dopravního podniku	28
2.5.3 Zhodnocení postavení controllingu v dopravním podniku	30
3 Popis a schéma strategických procesů	31
3.1 Popis procesu	31

3.2	Procesy controllingu.....	33
3.3	Strategické procesy podniku	35
3.3.1	Proces přepravy cestujících	36
3.3.2	Proces řízení a rozvoje lidských zdrojů	39
3.3.3	Inovační proces	41
4	Provázanost metrik v rámci procesů, KPI	43
4.1	Vztah operativy a strategie	43
4.2	Výběr metrik	44
4.3	Zásadní metriky.....	45
4.3.1	Key performance indicators.....	45
4.3.2	Výkon na zaměstnance	47
4.3.3	Obsazenost vozu	49
5	Nástroje strategického controllingu	51
5.1	Analýza silných a slabých stránek	51
5.1.1	Teoretický úvod do analýzy silných a slabých stránek.....	51
5.1.2	Analýza silných a slabých stránek dopravního podniku.....	53
5.2	Balanced scorecard.....	53
5.2.1	Úvod do teorie balanced scorecard	53
5.2.2	Doporučení pro dopravní podnik	56
5.3	Porterův model pěti sil	59
5.3.1	Teorie Porterova modelu pěti sil.....	59
5.3.2	Návrh pro dopravní podnik.....	60
5.4	Benchmarking	61
5.4.1	Teoretický základ.....	61
5.4.2	Benchmarking dopravního podniku.....	62
6	Závěr	64

7	Seznam obrázků.....	65
8	Seznam tabulek.....	66
9	Zdroje.....	67

Úvod

Silně konkurenční prostředí vytváří tlak na firmy, aby neustále zlepšovaly své konkurenční výhody. Není dostačující soustředit se na operativní úlohy, ale je nutné zaměřit se na strategii firmy a najít optimální cestu, jak ji naplnit.

Strategické řízení spadá do kompetencí top managementu, který formuluje, kam má společnost v dlouhodobém časovém horizontu směřovat.

Podporu pro manažerské rozhodování vytváří controlling, a to tím, že poskytuje správné informace zpracované správným způsobem ve správný čas. Významně tak napomáhá řízení společnosti. Umožňuje zjistit míru naplnění cílů, odchylky plánovaných a skutečných hodnot a poskytuje relevantní informace o chodu podniku, na jejichž základě je možno činit manažerská rozhodnutí a korigovat vývoj sledovaných veličin.

Cílem této práce je zhodnocení controllingových činností vybraného podniku, posouzení ukazatelů využívaných pro měření výkonnosti procesů a návrh dostupných strategických metod, které by bylo možno v podniku využít.

Metodický postup byl následovný. Nejprve byl vytvořen teoretický podklad na základě odborné literatury, poté studiem interních materiálů a diskuzí s vedením controllingového oddělení byl získán popis controllingové činnosti v dopravním podniku. Od tohoto popisu se dále vyvíjelo hodnocení daných aktivit.

Diplomová práce se nejprve soustředí na teoretický úvod do controllingu. Definuje tento pojem a vysvětluje činnost controllingu. Blíže se soustředí na nákladový, personální a investiční controlling, a to z důvodu, že tyto oblasti byly zvoleny jako stěžejní při posuzování controllingu ve vybraném dopravním podniku.

Nákladový controlling je typickým pojetím controllingu v podnicích obecně. Personální controlling byl analyzován, protože v praxi dochází k neustálému zvyšování významu lidských zdrojů jako potenciálu pro dlouhodobé udržení konkurenčních výhod. Investiční controlling dává prostor pro zamyšlení nad tím, do jaké míry se soustředit na rentabilitu investice a do jaké míry vzít v úvahu (právě v případě dopravního podniku) komfort cestujících, tj. provozovat moderní, čisté a málo obsazené dopravní prostředky.

Praktická rovina této práce byla vypracována ve spolupráci s firmou, která si nepřeje být jmenována, protože poskytla velmi citlivé údaje, jež nesmějí být přístupné třetí

osobě. Diplomová práce mapuje systém controllingu v podniku, popisuje jeho procesy a věnuje se také organizačnímu začlenění.

Právě organizační začlenění je jedním z velmi zajímavých témat. Hledá odpovědi na otázky jako např. má být v podniku zřízeno samostatné oddělení controllingu nebo controllingovými aktivitami pověřit pracovníky specializovaných útvarů? A jak vysoko v hierarchické struktuře má být oddělení controllingu začleněno?

Následně je věnována pozornost strategickým procesům a vhodnosti metrik, které se využívají k jejich měření. Metriky jsou detailně popsány a dále jsou navrženy možnosti jejich řízení a doplněny další ukazatele využitelné pro měření výkonnosti procesů.

Závěrečná kapitola je věnována popisu metod využívaných ve strategickém controllingu. Vždy je nejprve položen teoretický základ, na nějž navazuje možnost konkrétní aplikace v dopravním podniku.

Výstupem práce je zhodnocení reportingové činnosti dopravního podniku, jeho organizační struktury, návrh na rozšíření ukazatelů měření výkonnosti procesů a přehled možných aplikací metod strategického controllingu.

1 Controlling, jeho kořeny a koncept

Cílem této kapitoly je vytvořit teoretický podklad pro lepší pochopení následujících částí práce. Bude uvedena definice controllingu a nastíněn průběh jeho vývoje.

Koncept controllingu tato kapitola načrtne jako systém jeho fungování, cílů, funkcí a úloh. Blíže bude rozebrána podstata nákladového, investičního a personálního controllingu.

1.1 Definice controllingu

Autoři odborné literatury definují controlling nejčastěji jako nástroj řízení a systém pravidel. Controlling řídí jednotlivé činnosti podniku a propojuje jejich správu do jednoho celku. Obecně je chápán jako řízení ekonomických oblastí podniku za účelem zvýšení jeho hodnoty. (Lazar, 2012)

Činnost controllingu můžeme popsat také následovně - správné informace zpracované správným způsobem ve správný čas.

Controlling vychází z účetnictví, analyzuje data a podává podklady pro operativní i strategická rozhodnutí. Tím, že provádí mimo jiné kalkulaci cen, se stává významným marketingovým nástrojem.

V užší definici se můžeme soustředit na controlling nákladový, který na základě průzkumu trhu a výroby optimalizuje celopodnikovou marži. (Lazar, 2012)


Controlling bývá často chápán také pouze jako zhotovitel výstupní zprávy. Avšak reporting není jediná controllingová činnost. Těžiště controllingových úloh tvoří vyhodnocování skutečného stavu a následné porovnání se stavem plánovaným, tj. žádoucím. Zjišťují se odchylky, jejich příčiny a odpovědnost za jejich vznik.

Dalším chybným vnímáním je považování controllingu za pouhou kontrolu. To také není dostačující vysvětlení a takovéto podniky zdaleka nemohou využít potenciál controllingu.

Pro správné fungování controllingu je nutná spolupráce všech zainteresovaných oddělení. Nezbytné je také dbát na úpravu výstupu do podoby vhodné pro uživatele, a tím minimalizovat interpretační problémy. Ztížený výklad mají taková měřítka, jež mohou nabývat různorodých hodnot.

Ke snížení času potřebného k výkladu lze použít například barevné odlišení. Možné výsledky jsou rozděleny do kategorií, dle takzvaného škálování, a jednotlivým kategoriím je přidělena barva zelená – oranžová – červená tak, jak je známo z klasického semaforu. Zelená značí dosažení cíle, červená pak představuje značnou odchylku od požadované hodnoty. Report pak může vypadat následovně:

Obr. 1 Indikátor typu semafor

Oblast	Jméno	Příjmení	Prodeje od začátku roku	Indikátor
Severovýchod	Prodeje pro: Severovýchod		4 557 045 Kč	
Severozápad	Pamela	Ansam-Wolfe	0 Kč	
	David	Campbell	3 587 378 Kč	
	Tete	Mensa-Annan	1 931 620 Kč	
	Prodeje pro: Severozápad		5 518 999 Kč	
Jihovýchod	Tsvi	Reiter	2 811 013 Kč	
	Prodeje pro: Jihovýchod		2 811 013 Kč	
Jihozápad	Prodeje pro: Jihozápad		8 219 201 Kč	

Zdroj: Microsoft [online]

1.2 Vývoj controllingu

Controlling jako samostatná činnost vznikl na konci 19. století v USA. Pozice controllera je známá od roku 1880, kdy ji zavedla železniční společnost Acheson, Topeka & Santa Fé Railway System. Jako první průmyslový podnik s pozicí controllera, konkrétně z roku 1892, je uváděn General Electric Company. V této době řešil controlling pouze finanční otázky. (Kutáč, Janovská, 2012)

Plánování nákladů a zjišťování odchylek začalo být aplikováno v první čtvrtině 20. století. V 80. letech 20. století pak vzniká pojem manažerské účetnictví. (Kutáč, Janovská, 2012)

Z amerických dceřiných společností se následně controlling dostal do Evropy. Do českého povědomí přišel z Německa, a to začátkem 90. let 20. století v souvislosti s novým politickým a ekonomickým systémem. Činnost controllingu nebyla však zcela nová. Jako příklad podniku s úspěšně fungujícím plánováním nákladů a kalkulacemi může být uveden Baťa a.s. Zlín. (Kutáč, Janovská, 2012)

Controlling se postupně vyvinul do samostatné větve ekonomického řízení. V dnešní praxi se s controllingem můžeme setkat jak ve formě manažerského účetnictví, tak i jako s jedním ze subsystémů řízení.

Běžné bývá, že specializované otázky spadají pod specializovaná oddělení, tj. personální controlling spadá pod personální oddělení, investiční controlling pod investiční oddělení.

Moderní informační technologie dokážou poskytnout obrovskou škálu údajů o chodu podniku. Na druhé straně tím ale může dojít k zahlcení daty. Je důležité umět identifikovat relevantní informace, které se přímo vztahují k výkonům, které chceme řídit. V praxi se volí pouze pár hlavních ukazatelů (tři až šest), které je možno doplnit několika pomocnými indikátory.

Vrátíme-li se k nákladovému controllingu, můžeme si povšimnout, že řízení probíhá na základě jediného ukazatele, a to marže, tedy na základě rozdílu mezi prodejní cenou a variabilními náklady. Marže bývá ovšem strukturována dle výrobků, segmentů trhu a odpovědnosti.

Anglosaská teorie vyžaduje pro určení marže roztrídění nákladů ze tří hledisek:

- druhově: dle účetnictví na jednotlivé účty účtové osnovy
- účelově: přidělit náklad konkrétnímu středisku
- kapacitně: určit, zda se jedná o fixní nebo variabilní náklad

Čímž se dostáváme k základním problémům zavádění controllingu v podnikové praxi. Česká legislativa nepodporuje kapacitní třídění nákladů, předpisy neznají pojmy jako variabilní a fixní náklady. Navíc ne u všech nákladů můžeme určit, kde jde čistě o náklady variabilní nebo fixní, ale existují i náklady kombinované.

České a anglosaské chápání nákladů se liší také v tom, že podle anglosaské teorie vzniká náklad při realizaci tržeb, zatímco v české teorii náklady vznikají již při výrobě.

1.3 Cíle a funkce controllingu

Controlling musí být orientován na budoucnost, a to jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém časovém horizontu. Jeho činnost však vychází z minulosti. Z uskutečněného výsledku, který porovnává s požadovaným, určuje slabá místa a koriguje vývoj následujících období.

Controlling sleduje dva druhy cílů, a to (Kutáč, Janovská, 2012):

- přímé
- zprostředkované

Přímé cíle zahrnují zajištění životaschopnosti podniku, což znamená, že podnik musí být připraven na (Kutáč, Janovská, 2012):

- adaptaci: musí být schopen přizpůsobovat se změnám svého okolí. Prostředí, ve kterém firma operuje, bývá většinou velice dynamické a firma musí udržovat minimálně stejné tempo. Od controllingu vyžaduje relevantní informace potřebné pro adaptaci.
- anticipaci: dopředu odhadnout možné změny. Tento bod úzce souvisí s bodem předchozím, jde o předvídání budoucího vývoje.
- reakci: controlling zavádí do podniku informační řád a soustavu kontrol, což umožňuje zjišťovat odchylky plánu a skutečnosti a účelně na vzniklou situaci reagovat
- koordinaci: smyslem controllingu je zavést systém řízení celého podniku tak, aby došlo ke zvýšení jeho hodnoty. Správa dílčích činností společnosti je propojena v jeden celek.

Zprostředkované cíle jsou controllingem pouze podporovány. Někdy se označují také jako cíle nepřímé.

Každý podnik na svůj controlling klade jiné požadavky a od toho se pak odvíjejí funkce, které controlling vykonává. Obecně, jak vyplývá z definice, jsou controlleři odpovědní za dodání relevantních, správných a včasných informací pro podporu rozhodnutí managementu. Na tomto místě bude uveden pouze výčet controllingových funkcí. Podrobněji budou rozebrány v dalších částech práce v bližších souvislostech. Funkce, kterými se controlling zabývá, tedy jsou (Kutáč, Janovská, 2012):

- plánovací
- zajišťovací
- dokumentární
- kontrolní
- analytická
- reporting

1.4 Úlohy controllingu

Controlling pracuje ve třech rovinách (Kutáč, Janovská, 2012):

- normativní: nastavení samotného systému controllingu v podniku
- operativní: jde o denní řízení podniku a plnění krátkodobých úkolů. Toto řízení musí být dostatečně flexibilní a zaměřuje se především na krátkodobé plánování, rozpočtování a kalkulace. Dále identifikuje odchylky plánu a skutečnosti a koriguje je. Velmi důležitá je také informační úloha.
- strategická: jedná se o dlouhodobou úlohu, při níž ve spolupráci s managementem pomáhá definovat podnikovou strategii a kroky k jejímu naplnění. Controller upravuje, podněcuje i brzdí podnikovou strategii a propojuje vliv operativních činností na dosahování dlouhodobých cílů společnosti. Do této roviny patří i nastavení systému včasného varování.

Operativní controlling dbá na maximální využívání podnikových kapacit, strategický potom na zvyšování hodnoty podniku. Nástroji strategického controllingu jsou analýzy vnitřního a vnějšího okolí, operativní controlling využívá rozpočtování a kalkulace nákladů. Obecně lze úlohy controllingu shrnout následovně: plánování a řízení nákladů/projektů/investic atp., manažerské účetnictví, rozpočtování, kalkulace, reporting, dopředná a zpětná vazba, analýzy, kontroly, také spoluvytváření vize a participace na jejím dosažení. Veškeré úlohy samozřejmě závisejí na konkrétní firmě, co od svého controllingu očekává a vyžaduje. (Kutáč, Janovská, 2012)

1.5 Druhy controllingu

Lze definovat například tyto druhy controllingu:

- nákladový
- finanční
- investiční
- nákupu
- personální
- prodeje
- marketingu
- výrobní

Na některé se nyní podíváme podrobněji. Pro potřeby podniku, pro který byla tato diplomová práce vypracována, byly jako stěžejní oblasti zvoleny náklady, investice a personální obsazení.

1.5.1 Nákladový controlling

Jak název napovídá, jedná o řízení nákladů a vnitropodnikových výnosů. Dochází k porovnání skutečně dosaženého stavu se stavem plánovaným a identifikují se odchylky. Do nákladového controllingu dále spadá výpočet kalkulací a tvorba reportů.

Základním principem nákladového controllingu je optimalizace celopodnikové marže. Činnost podniku má vyústit k dosažení zisku. Ne všechna oddělení vykazují výnosy, avšak každá činnost vytváří náklady. Proto se controlling soustředí právě na náklady. Velký důraz je kladen na fixní náklady a převážně na režijní náklady, které vznikají z potřeby zajistit informační, kontrolní, plánovací a jiné strategické aktivity podniku.

Právě proto pracuje controlling s veličinou příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, který se vyjadřuje jako rozdíl ceny a variabilních nákladů. Pro relevantní výsledky je vhodné fixní náklady nepovažovat za jeden blok, ale vytvořit z nich minimálně dvě skupiny. Těmi by byly všeobecné a speciální fixní náklady. Druhé jmenované lze přiřadit přímo určité skupině výrobků. Použijeme-li pro výpočet vhodně roztríděné náklady, získáme informace nezbytné pro řízení podniku. Na jejich základě bude možno rozhodovat o cenách, obrátu, zisku a plánovat a kontrolovat.

Jako nástroj pro řízení nákladů lze použít také kalkulaci target costing. Ta umožňuje snižovat náklady na produkt po celou dobu jeho životnosti. Stanovuje limity pro náklady produktu.

Další možnou kalkulační metodou je Activity Based Costing. Tato technika alokuje náklady na kalkulační jednici přes aktivity spojené s její výrobou.

1.5.2 Investiční controlling

Tato oblast controllingu sleduje projekty, které vyžadují velký objem finančních prostředků, souvisejí se zvyšováním hodnoty aktiv a od kterých se očekávají kladné peněžní toky po dlouhé časové období. (Scholleová, 2009)

Controller nerozhoduje o investicích, to je v rukou vlastníka podniku nebo managementu, controller pouze zajišťuje podporu tohoto rozhodování.

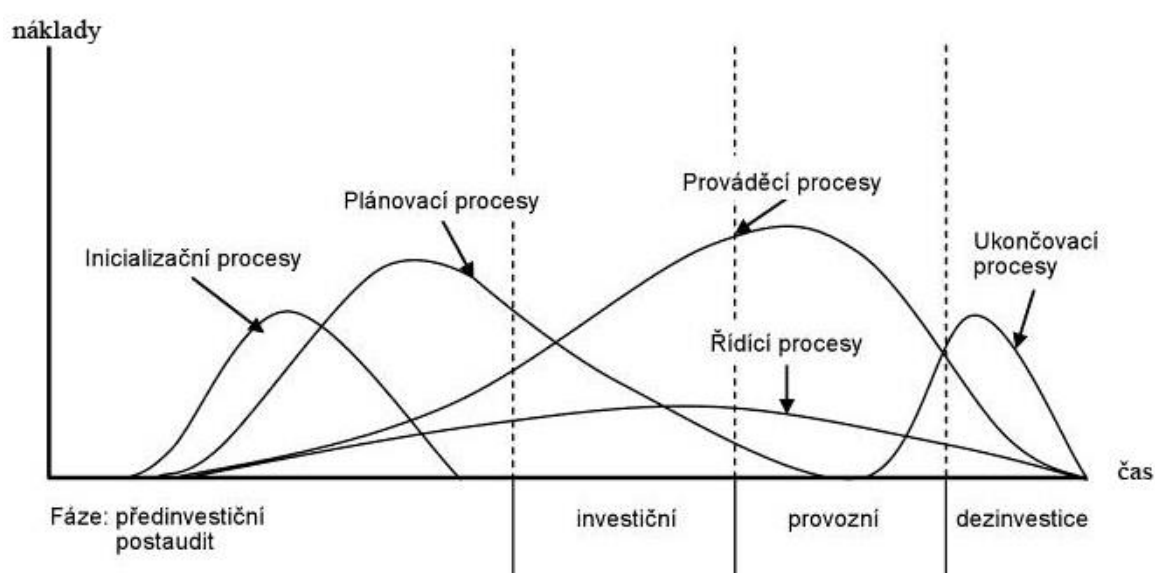
Aby mohlo controllingové oddělení provádět svoji činnost musí neustále získávat aktuální informace o investičních projektech. Tyto informace dále zpracovává a vyhodnocuje. Na základě analýzy pak identifikuje vliv investic na chod podniku.

Pro správnou funkci controllingu v podniku je nutné zajistit řádnou metodiku. Je nezbytné vytvořit směrnice, postupy pro rozhodování, EWS (early warning system) a nadefinovat používané metody (popis a obhájení jejich volby).

Investice se hodnotí z hlediska tří základních parametrů – faktor času, rizika a likvidity. Pro potřeby controllingu se sleduje cash flow investice.

Následující obrázek znázorňuje průběh projektu a procesy, které v jednotlivých fázích probíhají.

Obr. 2 Intenzita podnikových činností v jednotlivých etapách investičního procesu



Zdroj: Scholleová, 2009, s. 17

Pro podporu rozhodování v předinvestiční fázi vykonává controlling tyto činnosti (Scholleová, 2009):

- tvorba plánů
- rozpracování dílčích plánů a jejich koordinace
- korekce plánů na základě nových informací
- rozpočtování, kontrola vázanosti kapitálu
- zpracování výstupů pro podporu rozhodování managementu

Provozní a postinvestiční fáze vyžaduje od controllingu (Scholleová, 2009):

- stanovení rozsahu a typu kontroly plánů
- identifikace klíčových sledovaných veličin
- vyhodnocení odchylek daných veličin
- určení jejich příčin
- opatření k prevenci odchylek

Odchytky můžeme identifikovat na základě porovnání (Scholleová, 2009):

- skutečnost x skutečnost (v čase x v prostoru)
- plán x skutečnost
- plán x očekávání

Odchytky lze řešit ex post i je předvídat ex ante. Nejčastěji se v praxi hodnotí rozdíl mezi plánem a skutečností. Závěrečnou činností controllingu je postaudit. (Scholleová, 2009)

1.5.3 Personální controlling

Personální controlling je oblast controllingu soustředěná na řízení lidských zdrojů, personální práci a personální plánování. Zabývá se převážně získáváním, výběrem a propouštěním pracovníků, jejich vzděláváním, rozvojem a odměňováním.

Podrobněji budou přiblíženy dvě metody využívané v praxi. Konkrétně se jedná o:

- audit
- benchmarking

Audit lidských zdrojů

Obecně můžeme audit považovat za porovnání skutečného stavu se stavem požadovaným. Audit aplikovaný na personální práci potom provádí analýzu budoucích požadavků na personální zdroje a porovnává ji se stavem současným. (Dvořáková, 2007)

Personální benchmarking

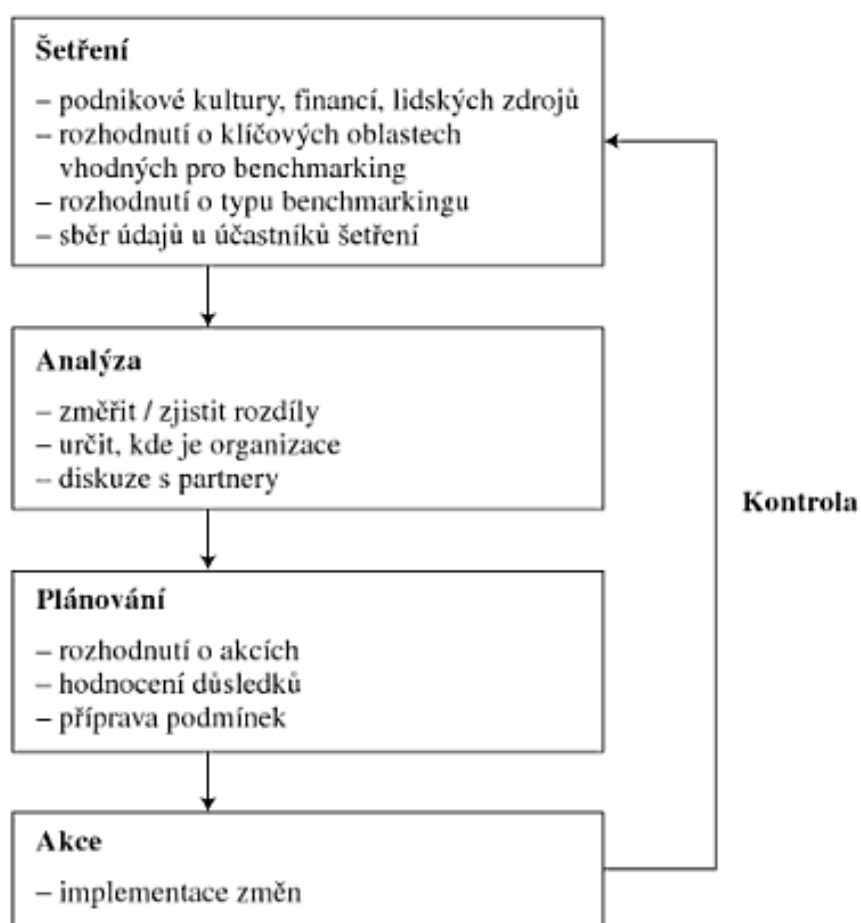
Benchmarking je cyklická činnost, jejíž průběh můžeme popsat následovně. Nejprve je nutné stanovit účel provádění benchmarkingu, tedy co přesně budeme zkoumat. Dále se identifikují ukazatele, jejichž hodnota bude předmětem srovnávání. (Dvořáková, 2007)

Srovnání se může uskutečnit ve čtyřech základních úrovních (Dvořáková, 2007):

- přímo v samotné organizaci, např. mezi organizačními jednotkami
- s konkurencí
- s organizacemi, které také provádějí benchmarking
- obecné srovnání s přístupnými daty ostatních firem

Celý postup lze znázornit graficky viz. obrázek 3.

Obr. 3 Postup benchmarkingu



Zdroj: Dvořáková, 2007, s. 391

Vesměs můžeme říci, že potřebujeme informace od ostatních organizačních jednotek, konkurenčních nebo spřátelených firem. Údaje lze získat pomocí formálních sdružení nebo neformálními pracovními kontakty, které umožní vznik spolupráce. (Dvořáková, 2007)

Samotná analýza zkoumaných ukazatelů bývá prováděna metodami jako např. SWOT analýzou, hodnotícími zprávami, dotazníkovým průzkumem, 360° zpětnou vazbou, auditem organizační kultury či personální práce nebo modelem excelentního podniku a mnohými dalšími. (Dvořáková, 2007)

Výstupem z fáze analýzy je pohled na organizaci z hlediska porovnání s jinou. Následuje tvorba plánu změn a jejich implementace.

2 Představení dopravního podniku a popis jeho controllingové činnosti

Tato kapitola uvede základní informace o dopravním podniku a popíše jeho controllingovou činnost včetně organizačního začlenění controllingového oddělení do hierarchické struktury.

2.1 Profil společnosti

Podnik provozuje městskou veřejnou dopravu v krajském městě a blízkém okolí. Poskytuje 42 linek o ročním výkonu 15,1 milionu vozokilometrů. Z toho dvě třetiny tvoří tramvajová a trolejbusová doprava, což značí vysokou šetrnost k životnímu prostředí. Autobusy obsluhují spíše okrajové území.

Podnik dbá na investice do moderních technologií, aby si udržel konkurenceschopnost. Inovace jsou orientovány na budoucnost a mají za úkol zajistit naplňování příležitostí a lepší služby zákazníkům. Přínos hledá podnik i ve spolupráci s univerzitami a výzkumnými ústavy. Inovační systém byl spuštěn v roce 2012.

Podnik vyžívá také sociální síť, konkrétně Twitter, kde informuje o náhlých změnách v dopravě.

Co se týče struktury majetku, tak 34% tvoří tramvaje, 21% trolejbusy, 9,1% autobusy a zbytek tvoří ostatní položky (jako např. budovy a servisní zařízení).

Pro zajímavost, aktuálně je používáno 224 tisíc čipových karet, které slouží jako jízdní doklad nebo elektronická peněženka.

2.1.1 Projekt Zelené město

V roce 2012 se podnik stal součástí projektu, jež si klade za cíl zlepšení života místních obyvatel, a to minimalizací vlivu podnikání na životní prostředí. Mezi dílčí cíle projektu spadá snížení emisí, vytvoření krizového řízení města a podpora v osvětě třídění odpadů.

Velice zajímavá je oblast podpory ekologické dopravy. V této sféře projekt sleduje dva základní cíle, a to minimalizaci souběhu meziměstských a dálkových spojů s vozy dopravního podniku a začlenění cyklistické dopravy do systému integrované dopravy.

Podpora elektromobility – tj. tramvají a trolejbusů za účelem snižování emisní zátěže pro město spadá pod část projektu nazvanou Čisté ovzduší.

Ale zpět k ekologické dopravě. Snahou je minimalizovat osobní automobilovou dopravu v centru města a přimět občany k preferenci městské veřejné dopravy. K tomu jsou využívána technologická a organizační opatření. Bude docházet k vybudování přestupních uzlů na okrajích města a pracuje se také na parkovištích typu:

- P+G, zaparkuj a jdi
- P+R, zaparkuj a jeď (použij městskou veřejnou dopravu). Jde o dopravu kombinovanou, přičemž parkoviště jsou budována v blízkosti nádraží a stanic MHD.

Obr. 4 Dopravní značení parkoviště P+R



Zdroj: BS Morava, dopravní značení [online]

Městská hromadná doprava by měla navazovat také na cyklistickou dopravu. Krajem vedou mnohé cyklostezky, jež umožňují cyklistům bezpečnou cestu tím, že eliminují jejich kontakt s motorovou dopravou. Tyto cyklostezky by měly mít návaznost na trasy městské hromadné dopravy, jejíž vozy budou uzpůsobeny pro pohodlnou přepravu jízdních kol.

Myšlenka projektu je sice chvályhodná, cíle projektu jsou pro město velice přínosné, ale vzhledem k tomu, že projektu chybí konkrétní číselné ukazatele míry plnění, nemůže být v podstatě nijak řízen. Cíle nejsou popsány technikou SMART. SMART znamená, že cíl musí být konkrétní, měřitelný, dosažitelný/přijatelný, realistický/relevantní vzhledem ke zdrojům a časově sledovatelný.

Například co se týče ekologie dopravy a čistoty ovzduší, dva relevantní ukazatele by mohly vypadat následovně viz. tabulka.

Tab. 1 Ukazatele projektu Zelené město

Cíl	Ukazatel	Požadovaný stav
Snížit emise	množství emisí naměřené v ulici Americká (každé první pondělí v měsíci)	hodnota, která splňuje hygienické požadavky
Inovovat vozový park	počet autobusů, které plní limity EU minimálně dle EURO IV (autobusy vyrobené od roku 2005)	50% do roku 2016

Zdroj: Vlastní zpracování

S cíli definovanými technikou SMART bude možno projekt řídit a plnit jeho vizi. Zatím bez konkrétních čísel je projekt jen hezkou myšlenkou, která ovšem potřebuje dodat přesný popis aktivit, které je nutno vykonat, aby skutečně došlo ke zlepšení života obyvatel města.

2.2 Informační systém

Podnik používá jako základní informační systém SAP R/3. SAP R/3 je softwarová aplikace sloužící k řízení podniku (ERP – Enterprise Resource Planning) a skládá se z následujících modulů: finanční účetnictví, controlling, evidence majetku, plánování dlouhodobých projektů, řízení oběhu dokumentů, specifická řešení různých odvětví, řízení lidských zdrojů, údržba, skladové hospodářství a logistika, management kvality, plánování výroby a podpora prodeje. Ne každá společnost zavádí všechny moduly. SAP je nastaven individuálně pro každou firmu adekvátně jejím potřebám. V podmínkách dopravního podniku je tento software využíván od roku 2000. Konkrétně jsou implementovány tyto moduly: finanční účetnictví, controlling, plánování dlouhodobých projektů, řízení oběhu dokumentů, evidence majetku, řízení lidských zdrojů a údržba.

Oddělení controllingu nejdříve pracovalo s MS Excel. Se zvyšujícími se nároky na controlling se zvyšovaly i požadavky na softwarovou podporu a do společnosti byl implementován GIST. GIST je přesnější a minimalizuje vznik chyb, což byl hlavní důvod opuštění práce v MS Excel. Při používání tabulek v MS Excel mohlo dojít

k přepsání v některém údaji a chyba se poté mezi provázanými tabulkami dohledávala velice obtížně. GIST podnik využívá od roku 2008 a jedná se o největší informační zdroj.

Veškeré informace nejsou zaštitěny v jedné datové základně, a proto je nutné získávat údaje i z jiných míst. V SAPu sice lze zaznamenávat veškerá data, ale jedná se o drahou záležitost, proto podnik využívá spoustu dalších softwarů, z nichž jsou informace převáděny do SAPu převodovým můstkem. Naskytá se tedy otázka, proč podnik vynaložil tolik finančních prostředků na SAP, když i přesto má data rozmístěná ve velkém počtu různých datových úložišť.

2.3 Plánování v podmínkách dopravního podniku

Všechny plány podniku jsou zastřešeny střednědobým plánem, který je zpracováván klouzavě na tři roky. Sleduje tyto hodnoty:

- roční tržby
- úhrada prokazatelné ztráty
- hrubý zisk společnosti (z toho zisk z MHD)
- vozokilometry dopravní obslužnosti a nepravidelné dopravy
- hodnota vybraných aktiv a pasiv
- výnosy z najatého majetku
- výnosy z aktivace vlastního majetku a služeb
- počet zaměstnanců
- investice
- úvěry, vklady a kapitálové vstupy
- úroky z úvěrů
- objem nákladů
- cash-flow
- inflace, ceny materiálů a energetických komodit
- ROE

Výsledkem plánování dopravního podniku je plán hospodaření. Více budou přiblíženy plány obchodní, personální a investiční.

Obchodní plán obsahuje hodnotu výnosů externích činností, nákladů, zisk a procento ziskovosti.

Plán investic je zpracováván ve třech úrovních – jako dlouhodobý, střednědobý a roční. Dlouhodobý podléhá každoroční verifikaci vstupních údajů. V rámci procesů plánování investic jsou sledovány tyto parametry: obrat, kvalita, sortiment a hygiena.

Plán lidských zdrojů, mzdových nákladů, vzdělávání a periodických školení vzniká na základě potřeby pokrytí všech činností ve firmě personálními zdroji. Údaje nutné pro vypracování plánů jsou následující:

- potřeba vzniku nových funkcí a jejich capacity
- potřeba kvalifikace pracovníků v jednotlivých funkcích
- personální obsazení a kvalifikace zaměstnanců
- požadavky na školení v rámci systému kvality
- požadavky na zákonná osvědčení zaměstnanců
- nároky na získávání znalostí a dovedností stanovených vedoucími útvary
- plán rozvoje – nároky na personál
- potřeba povinných školení – BOZP a PO

2.4 Reporting

Reporting je podávání zpráv o stavu hodnocené veličiny nebo situace. Požadavky na report jsou následující:

- srozumitelnost
- přehlednost
- správnost
- účelnost
- adekvátní rozsah

Zpráva je podkladem pro rozhodování a ovlivňuje další procesy, které na ni navazují. Z těchto procesů je opět vytvořena další reportingová zpráva.

2.4.1 Reporting dopravního podniku

Společnost pravidelně zpracovává tyto reporty:

1. Hlášení podávající informaci o očekávaném výsledku hospodaření za sledovaný měsíc. Jeho podkladem jsou data od středisek a odborných pracovníků. Vykazuje se dvakrát měsíčně a slouží jako předběžná informace pro poradu vedení o výsledku hospodaření za daný měsíc.
2. Prezentace hodnotící významné skupiny nákladů a výnosů a hospodaření jednotlivých středisek. Prezentace je vyhotovena jednou měsíčně před kontrolním dnem a podává zprávu o skutečném hospodaření za sledovaný měsíc a od počátku sledovaného roku v porovnání s plánem a v porovnání se skutečností od počátku předchozího roku.
3. Analýza hospodaření jednotlivých středisek. Jedná se o zprávu vytvářenou jednou za měsíc před kontrolním dnem.
4. Hodnocení ukazatele rentability vlastního kapitálu.
5. Srovnání s vybranými dopravními podniky ČR i Evropy. Porovnání probíhá v oblastech:
 - hospodaření společnosti
 - ceny jízdného
 - provozní ukazatele
 - dopravní ukazatele
 - zaměstnanci a benefity

Reporty sestavované pro management kvality:

6. Monitoring procesů, který sleduje tyto ukazatele:
 - plnění plánu tržeb z MHD
 - plnění hospodářského výsledku
 - trend vývoje nákladů na dopravu
7. Vyhodnocení plnění plánu. Report vyhotovený jedenkrát ročně.

Další reportingové zprávy:

8. Souhrnné informace o oblastech: náklady, výnosy, počet vozokilometrů, průměrná spotřeba energie, počet řidičů, nemocnost. Vypracovává se jednou měsíčně.

9. Výkazy zasílané Českému statistickému úřadu, Ministerstvu dopravy ČR, České národní bance a Sdružení dopravních podniků ČR. Dokumenty podávají informace o skutečném a očekávaném hospodaření.
10. Report týkající se obrátky zásob. Zpráva vytvářena jednou za měsíc.
11. Srovnání společnosti s dopravními podniky ze zahraničí. Porovnání probíhá na bázi ceny jednotlivého jízdného a na základě průměrných mezd zveřejněných statistickými úřady jednotlivých zemí.
12. Reportingová mapa. Souhrn ekonomických i neekonomických údajů napříč společnostmi.

2.4.2 Hodnocení reportingové činnosti

Výkazy zprostředkovávají mnoho údajů o chodu podniku. Tyto ukazatele lze hodnotit jako naprosto dostačující, ovšem stálo by za zvážení bližší sledování obsazenosti vozů a výkonu na zaměstnance. Podrobnějšímu návrhu zavedení těchto dvou ukazatelů se bude věnovat čtvrtá kapitola.

Ze strategického hlediska jako doporučení pro podnik lze uvést rozšíření textové přílohy vykazovaných čísel. Určenou odchylku od plánované hodnoty je třeba analyzovat, určit příčinu a vyvodit důsledek ať pozitivní či negativní.

Dále je vhodné reporty propojit a sledovat průběh veličin v dlouhodobém časovém horizontu. Přínosné je také grafické znázornění vývoje veličin a odchylek v čase. Nejlépe provázané veličiny sledovat pod sebou, aby byla ihned patrná jejich korelace.

Pro snadnou a rychlou interpretaci výsledku se doporučuje využití grafických metod. Hodnota ukazatele by měla být odlišena barevně, případně se používá doplnění o emotikonu viz. následující obrázek. Opět se dostáváme k metodě semaforu, která byla popsána v podkapitole 1.1.

Obr. 5 Ilustrace metody semafor



Zdroj: Business execution blog [online]

Nejproblematičtější se jeví oblast srovnání s jinými podniky. Je nutné věnovat zvýšenou pozornost metodice používané při zpracování dat. Ve srovnávaných podnicích musí být sjednocen postup při získávání vybraných ukazatelů. Dalším závažným problémem je jazyková bariéra při spolupráci se zahraničními firmami.

2.5 Organizační začlenění controllingu

Důležitou otázkou je také začlenění oddělení controllingu do organizační struktury. A má vůbec být vytvořeno celé controllingové oddělení nebo jeho úlohu rozdělit mezi jednotlivá specializovaná pracoviště?

2.5.1 Organizační struktura controllingu

Odpověď na otázku, zda vytvořit samostatné oddělení controllingu, není zcela jednoduché. Odrazit se však můžeme například od velikosti podniku. Obecně lze říci, že s rostoucí velikostí podniku roste také potřeba samostatného controllingového oddělení. V malém podniku fungují krátké komunikační kanály a řízení je snazší. V takové situaci může být controllingovými funkcemi pověřeno některé ze stávajících oddělení. Nejčastěji to bývá finanční oddělení v čele s finančním ředitelem. (Horváth, Partners, 2003)

Pokud je rozhodnuto, že controlling bude organizován jako samostatné oddělení, je vhodné nejprve definovat jeho cíle, funkce a úkoly. Zkušenosti podniků také ukazují, že nejefektivnější umístění controllingového oddělení v hierarchické struktuře podniku je co nejvýše, tj. přímo pod generálním ředitelem. A to především z důvodu zachování jeho nezávislosti. Na druhou stranu to může vyústit ve vypuštění kontrolních funkcí managementem. (Horváth, Partners, 2003)

Možným řešením situace, kdy dochází k rozdělení managementu a controllingu, je zřízení tzv. samocontrollingu. To znamená, že část práce controllerů, do které spadají operativní rutinní úkoly, jsou převedeny na vedoucí manažery, a controllerům je ponechána strategická část.

Zda vytvořit controlling jako liniovou nebo štábní funkci pak závisí na požadavcích daného podniku.

Samotné vnitřní uspořádání controllingového oddělení pak může být podle následujících parametrů (Benediktová, 2007):

- výkon: controller plánování, controller tvorby rozpočtů, controller analýz, atp.
- útvar (oddělení): personální controller, marketingový controller, obchodní controller, atp.
- lokalita působení: regionální controller, divizní controller, atp.

Controller má za úkol zajistit, aby byly správně plněny všechny úlohy controllingu, docházelo k naplňování jeho cílů a byla poskytnuta efektivní podpora pro management. Controller spolupracuje při tvorbě plánu s řídicími pracovníky, provádí kontrolu a komunikuje s nimi korekční opatření.

Controlling mohou tedy vykonávat existující pracoviště, přímo controllingové oddělení anebo další možností je využití externích specialistů. To však značně komplikuje fungování controllingu a tím snižuje jeho přínos.

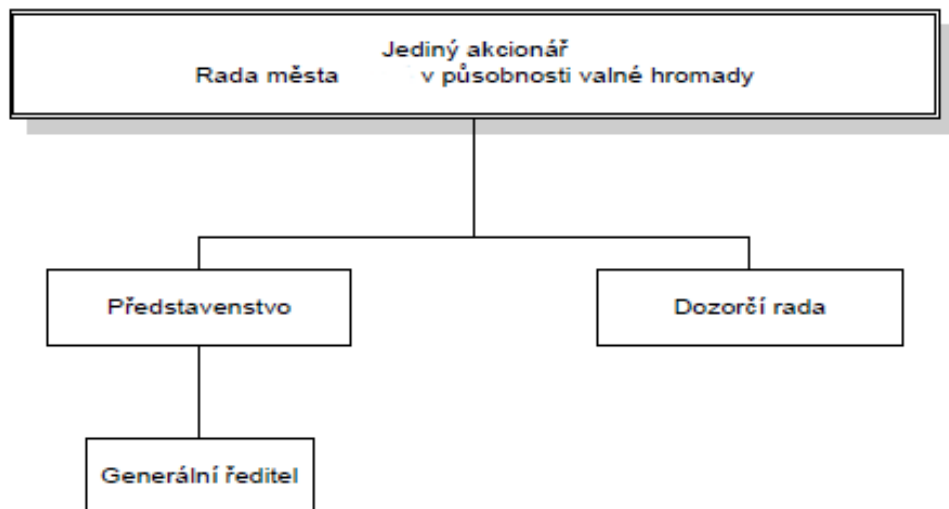
Nositelem controllingu jsou všichni vedoucí pracovníci, protože přímo podporují dosahování cílů podniku.

2.5.2 Controlling v organizační struktuře vybraného dopravního podniku

Podnik organizuje controlling jako samostatné controllingové oddělení. Jeho náplní práce je převážně nákladový controlling, a právě proto je v hierarchické struktuře zařazen pod ekonomického ředitele.

Organizační struktura podniku vypadá následovně. V čele stojí rada města, jež má pod sebou představenstvo a dozorčí radu. Představenstvu se zodpovídá generální ředitel.

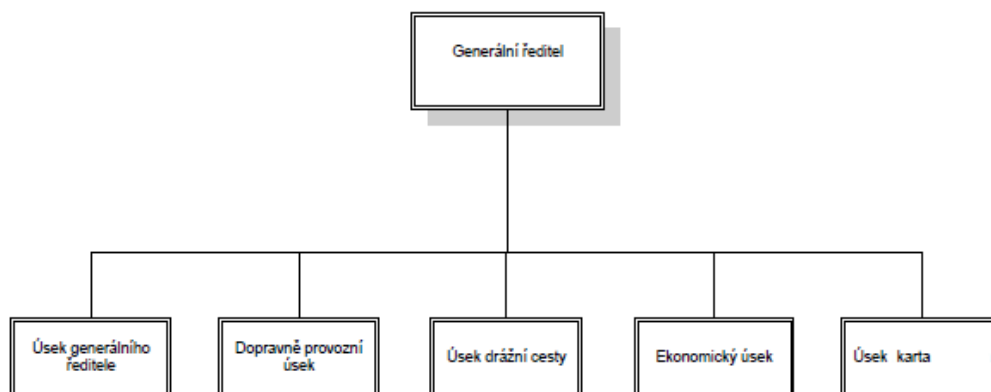
Obr. 6 Orgány dopravního podniku



Zdroj: Interní materiály podniku

Generální ředitel má pod sebou pět úseků viz. následující obrázek.

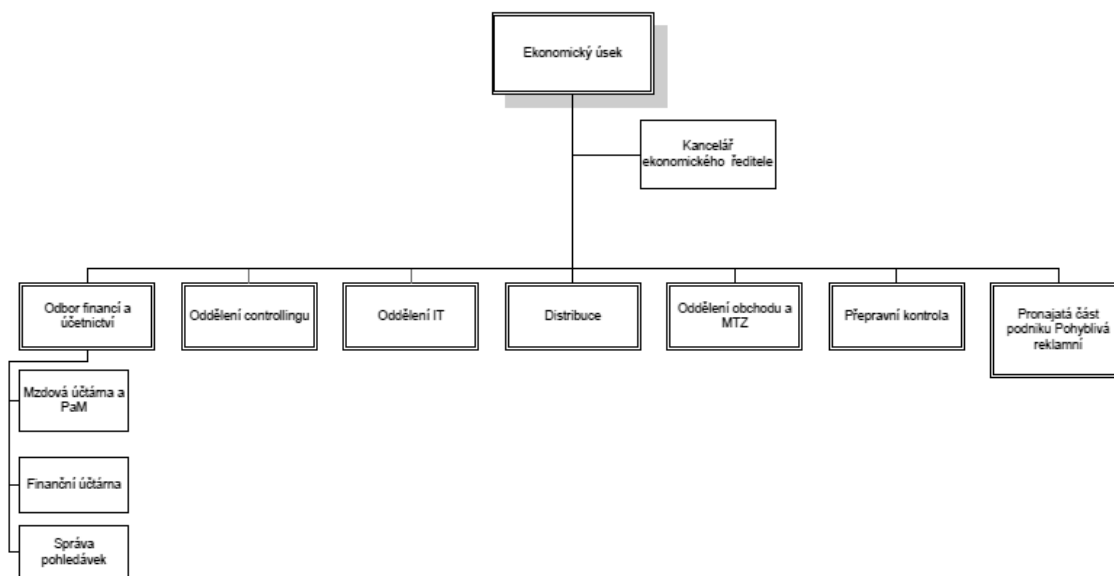
Obr. 7 Organizační úseky



Zdroj: Interní materiály podniku

Controllingové oddělení společnosti spadá pod ekonomický úsek, jak je patrné z obrázku číslo 8.

Obr. 8 Organizační struktura ekonomického úseku



Zdroj: Interní materiály podniku

2.5.3 Zhodnocení postavení controllingu v dopravním podniku

Controllingové oddělení se zabývá pouze financemi. Plánování konkrétních fyzických položek jako např. kolik zaměstnanců bude potřeba, kolik dopravních prostředků nakoupit, kolik zásob naskladnit, plánují jednotlivá specializovaná střediska. Controlling si od nich vyžádá podklady pro rozhodování o financích.

Při posuzování oprávněnosti výše nákladů jednotlivých oddělení se vychází také částečně z minulosti. Dochází k porovnání výše částky, která byla na danou činnost vynaložena v uplynulém období, s objemem prostředků žádaných na další plánovací období.

Celý princip fungování controllingu lze hodnotit jako vyhovující. Controllingové oddělení se stará o hospodaření s financemi, a proto je jeho zařazení pod ekonomického ředitele naprosto adekvátní. Informace čerpá z různých úseků napříč společnostmi a drží si svoji nezávislost.

3 Popis a schéma strategických procesů

Obecným cílem firmy je vytvoření hodnoty pro zákazníka. Hodnota je tvořena pomocí řetězce činností, které produkují unikátní výstup. Tento řetězec můžeme vyjádřit jako proces a definovat jeho atributy.

Pod heslem „Kdo neměří, neřídí“ se tato kapitola zaměří na definici metrik, jejich zjišťování a vyhodnocování.

3.1 Popis procesu

Proces je definován jako systém kroků, které ze vstupů pomocí předepsané transformace vytváří výstup. Jinými slovy jde o soustavu činností, které přeměňují vstupy na výstupy pro dané uživatele. Podstatné je, že existuje určitý vstup, přesně definované kroky a jasně vymezený výstup. Grafické znázornění činnosti podniku vypadá následovně.

Obr. 9 Obecné schéma procesu



Zdroj: Řepa, 2007, s. 15

Podnikový proces je práce postupující přes jednotlivé pracovníky a vedoucí k dosažení cílů. Proces může být celý vykonán v jednom organizačním útvaru, ale také může procházet napříč podnikovými útvary, stejně jako může být proveden v rámci několika firem.

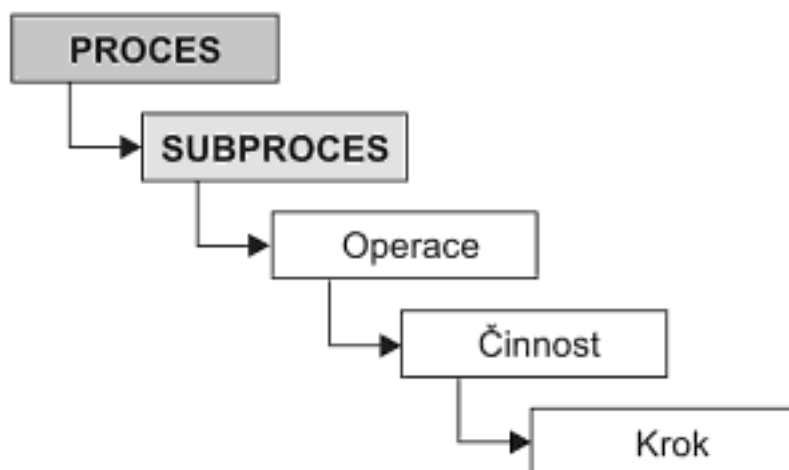
Procesní mapa znázorňuje všechny procesy, které v organizaci probíhají. Organizační struktura podniku znázorňuje, kdo činnost vykonává, a procesní mapa přidává informaci o tom, co vykonává.

Na jednotlivé úkony můžeme nahlížet v různé hloubce. Hierarchizace je určena pro znázornění procesů do nižších úrovní dle jejich složitosti. Rozklad může vypadat takto: proces -> subprocess -> operace -> činnost -> krok.

Krok nebo jinými slovy aktivita je nejmenší a dále nedělitelná součást procesu. Více kroků dohromady poté vytváří činnost a více činností utváří operaci. Subproces je

analogicky tvořen minimálně dvěma operacemi. Celý hierarchický rozklad je znázorněn na následujícím obrázku.

Obr. 10 Rozklad procesu



Zdroj: Janíček, Máchal, Marek, Mareček, 2013, s. 547

Proces je vždy popsán několika základními informacemi. Údaje, které jsou vedeny o procesu, se nazývají atributy. Jsou jimi (Řepa, 2007):

- název procesu
- vstupy - co, od koho, formát
- výstup – co, pro koho, formát
- funkční popis – činnosti, operace, funkce
- návaznost činností – vazby, posloupnosti, variantnost, souběžnost, větvení, podmínky, cykly
- forma popisu:
 - graf
 - tabulka
 - text
- vlastník procesu
- spouštěč procesu – externí událost či interní proces
- plavecké dráhy (informace pro programátory)
- přidaná hodnota
- metriky (jinými slovy ukazatele či indikátory)
- stav procesu

Proces má určité nároky na zdroje. Vyžaduje:

- personální obsazení
- informace
- materiál
- finance

Správně nastavené procesy jsou pro firmu klíčem k úspěchu, protože jejich prostřednictvím dochází k vytváření hodnoty pro zákazníka. Procesy je nutné optimalizovat, aby podnik dosahoval maximálně možného výkonu.

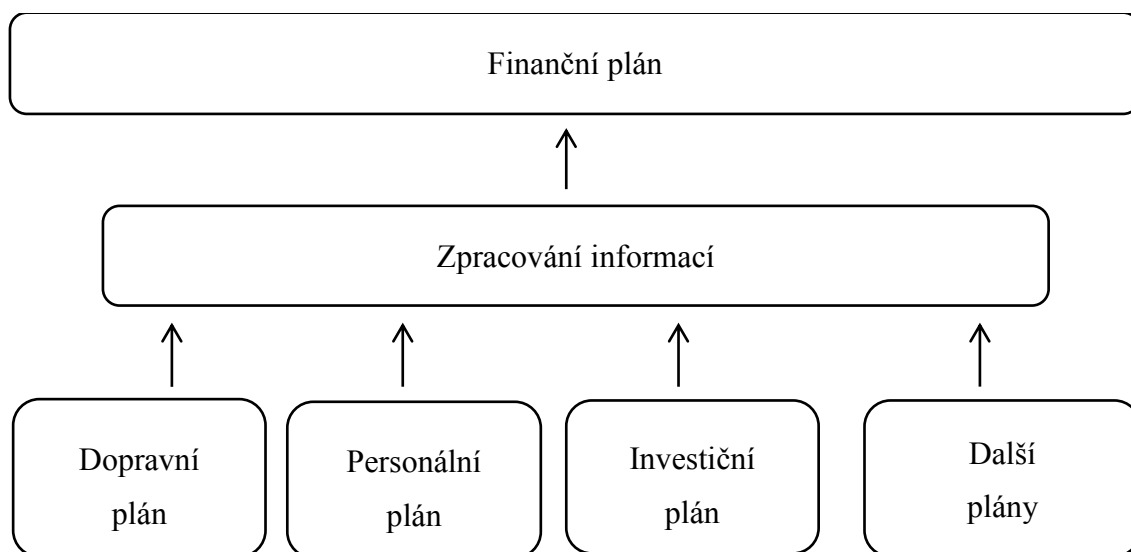
3.2 Procesy controllingu

Typickým pojetím controllingu v podnicích je nákladový controlling. Veškerá činnost podniku se totiž točí okolo financí. Každá činnost vytváří náklady, které musejí být kryty dostatečnými příjmy. Fungování podniku tedy stojí na plnění finančního plánu.

Jak je patrné z obrázku 11, finanční plán je výstupem dílčích plánů. V rámci této práce bude věnována pozornost oblasti hlavní podnikatelské činnosti tj. dopravnímu plánu, personálnímu plánu a plánu investic.

Položka další plány může zahrnovat například plány zásobování, odbytu, technického rozvoje, daňové a mnohé další.

Obr. 11 Struktura plánů

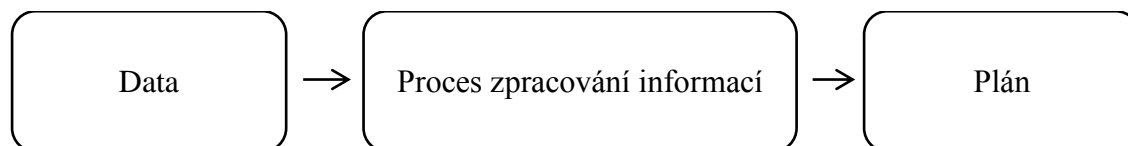


Zdroj: Vlastní zpracování

Jednou ze základních činností controllingu je tvorba plánu. Vstupem procesu jsou data. Ta musí být zpracována vybranou metodikou a na jejich základě pak vzniká plán. Je vytyčeno, čeho má podnik dosáhnout, a zároveň jsou určeny požadované hodnoty sledovaných metrik pro následnou kontrolu.

Postup tvorby plánu lze znázornit jako proces následovně:

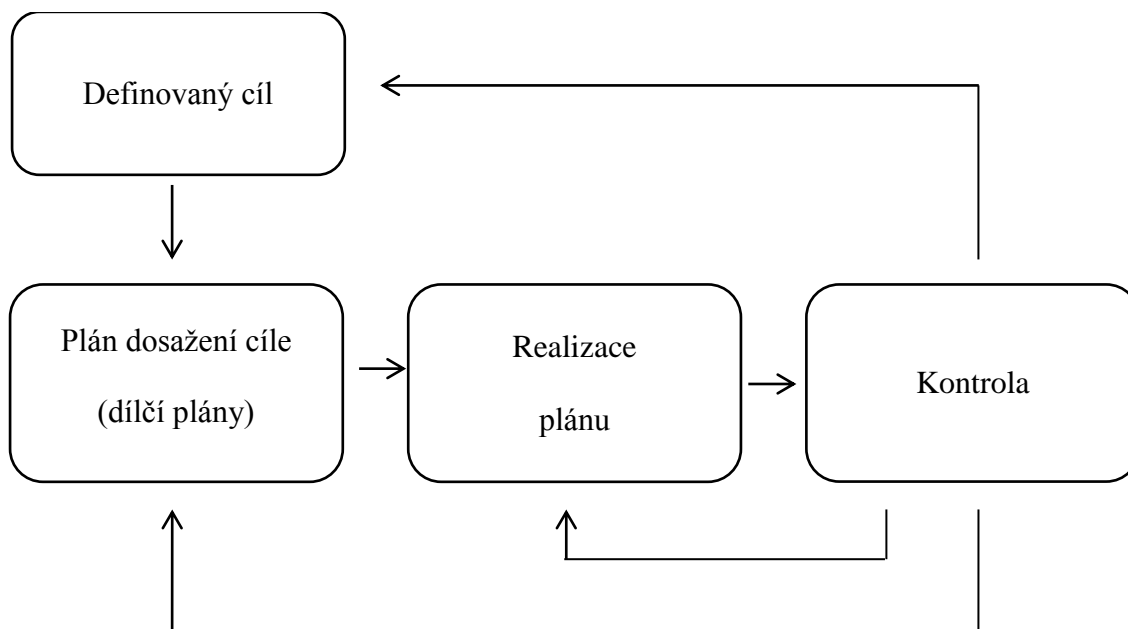
Obr. 12 Proces tvorby plánu



Zdroj: Vlastní zpracování

Plán představuje kroky, jak naplnit cíle podniku. A proto je potřeba neustále sledovat, zda je plán dodržován. Respektive zda dochází při realizaci plánu k dosahování požadovaných hodnot. Realizace plánu je tedy podrobena kontrole a průběh procesu je konfrontován s požadovanými výsledky.

Obr. 13 Úloha kontroly



Zdroj: Vlastní zpracování

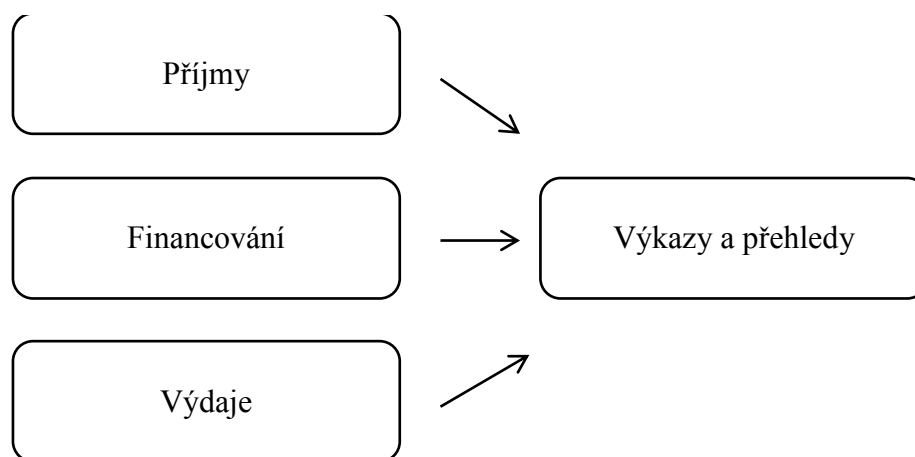
Dle naznačeného schématu je zřejmé, že kontrola sleduje všechny aspekty činnosti podniku. Zjišťuje míru plnění cílů, které mají strategický charakter, a stejně tak i efektivitu realizace operativních úkolů.

Dopravní podnik vykazuje pro své potřeby dva zisky, a to jeden z provozování městské hromadné dopravy a druhý z externí činnosti.

Příjmy plynou podniku ze třech oblastí:

- z provozování MHD
 - kompenzace od města (dvě třetiny příjmů, město platí i přiměřený zisk)
 - od zákazníků (jedna třetina)
- z externích činností (cca 35 činností jako např. reklama na vozech)
- dotace EU na investice

Obr. 14 Financování



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Strategické procesy podniku

Dopravní proces je proces, jehož prostřednictvím se uskutečňuje přemístění osob nebo nákladu. Tvoří ho pracovní úkony a subprocessy pohybu dopravních prostředků. Jedná se o hlavní proces dopravního podniku.

Doprava v užším slova smyslu znamená uskutečnění a řízení pohybu dopravních prostředků. V podstatě jde o výrobní proces dopravy. Vzniká užitečný efekt přemístění.

Přepravní proces představuje vlastní přemístění pasažérů a věcí. Dochází ke spotřebě užitečného efektu přemístění a styku s vnějšími osobami.

Přepravní strana dopravního procesu obsahuje:

- nástup/výstup pasažérů
- nakládka/vykládka přepravovaných věcí
- přepravní a průvodní listiny

Kvantitativní činitelé ovlivňující kapacitu dopravy jsou dopravní cesty, zařízení (počet dopravních prostředků za jednotku času) a kapacita dopravních prostředků.

Kvalitativní činitelé zahrnují druh, charakter, pohotovost, pravidelnost, bezpečnost a rychlost přepravy, začátek a konec, účel, časové údaje, trasu a druh dopravního prostředku.

Metrika je ukazatel měřící výkon procesu. Pokud se tento ukazatel vztahuje přímo k výkonnosti podniku, jedná se o klíčový ukazatel KPI. Metrika tedy udává informace o procesu, a tím poskytuje i údaj, který je možno hodnotit.

Druhy měření

- online
- offline
- plnění norem

3.3.1 Proces přepravy cestujících

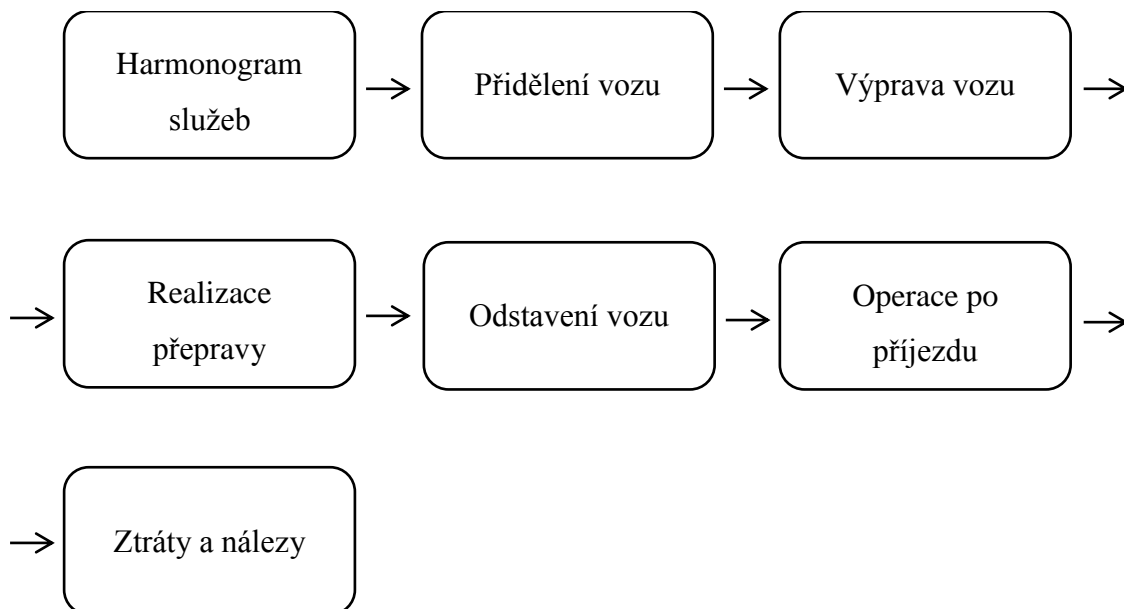
Účelem tohoto procesu je přepravit pasažéry v požadované kvalitě, čase a za co nejnižší náklady. Zároveň proces dbá na administraci a řeší ztráty a nálezy ve voze.

Na začátku stojí rozpis služeb, které musí být poskytnuty. Dané lince je přidělen vůz v požadované kapacitě a dobrém technickém stavu. Vypravení vozu musí proběhnout na čas.

Realizace přepravy je část procesu, která je pod drobnohledem zákazníků a je hlavním výstupem podnikové činnosti. Po ukončení přepravy následuje odstavení vozu, operace po příjezdu a činnost věnovaná ztrátám a nálezům, jež je opět službou pro zákazníky zvyšující jejich spokojenost.

Graficky přepravu osob ilustruje obr. 15.

Obr. 15 Přepravní proces



Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé kroky procesu se nazývají uzly a sledují se v nich konkrétní atributy. Pro případ dopravního procesu vybraného dopravního podniku udává atributy následující tabulka.

Tab. 2 Datový model

Uzel	Souhrn atributů
Harmonogram služeb	datum uskutečnění jízdy, dopravní prostředek, řidič
Přidělení vozu	technický stav vozidla
Výprava vozu	datum, čas
Realizace přepravy	jízdní řád, obsazenost dopravního prostředku, spotřeba pohonných hmot
Odstavení vozu	technický stav vozidla, datum, čas, zápis ujetých km
Operace po příjezdu	dokumentace
Ztráty a nálezy	co bylo nalezeno, informování pasažérů, předání

Zdroj: Vlastní zpracování

Datový model je doklad putující mezi událostmi. Jedná se o tabulku relační databáze.

Otázkou je, co je pro controlling metrikou a co je pouhou informací. Dopravní podnik při tomto procesu sleduje následující početní ukazatele:

- splnění požadovaného zasmulvněného dopravního výkonu (%)
- počet vynechaných spojů/100 tis. km (ks/100 tis. km)
- počet oprávněných stížností na nedodržení jízdního řádu, chování řidiče, plynulost jízdy/rok (ks)
- náklady procesu ED/km (Kč/km), kde ED představuje tramvajovou dopravu
- náklady procesu tB/km (Kč/km), kde tB představuje trolejbusovou dopravu
- náklady procesu a/km (Kč/km), kde a představuje autobusovou dopravu

Nákladovost procesu: celkové náklady procesu skutečnost / plán x 100 (%)

Konkrétní výpočet vybraných veličin vypadá následovně:

splnění požadovaného zasmulvněného dopravního výkonu (%) =

$$(\text{skutečný dopravní výkon} / \text{plánovaný dopravní výkon}) * 100$$

náklady procesu ED/km (Kč/km) =

$$\text{prvotní náklady procesu tramvaje} / \text{počet ujetých km tramvajemi}$$

Aby bylo možné ukazatele spočítat, je nutné vést záznamy o všech potřebných veličinách. To znamená, že nezbytné informace musí být obsaženy v datovém modelu.

Metrikou tohoto procesu by zcela jistě měla být také obsazenost vozu. Ta poskytuje základní informace pro rozhodování o procesu a má vliv na celou řadu dalších ukazatelů jako např. na spokojenost zákazníků.

Lze tvrdit, že čím vyšší obsazenost tím:

- vyšší počet přepravených pasažérů
- vyšší příjem, vyšší výkon na zaměstnance
- potřeba nižšího počtu řidičů a dopravních prostředků

ale

- vyšší opotřebení dopravních prostředků
- nižší komfort jízdy
- vyšší spotřeba pohonných hmot

A právě nižší komfort jízdy je zásadním argumentem, proč obsazenost držet pod 100%. Ideální pohodlí jízdy může být zajištěno například při 80% obsazenosti vozu, kdy jsou obsazena všechna místa k sezení a 5-6 lidí stojí. U MHD se stání předpokládá a cestující s tím počítají.

Nižší obsazenost má ovšem za následek nižší počet přepravených cestujících. Bude-li podnik chtít přepravit více osob, ale zachovat nízkou obsazenost, bude nucen přidat na trasu další dopravní prostředek. To ovšem zvyšuje náklady. Úvahy na toto téma jsou poměrně rozsáhlé a rozhodnutí, jak přepravu organizovat, musí být podepřeno relevantními argumenty.

3.3.2 Proces řízení a rozvoje lidských zdrojů

Personální zdroje jsou potenciálem pro prosperitu firmy. Podnik proto se zaměstnanci musí zacházet tak, aby se skutečně stali základnou úspěchu. Velice podstatná je také komunikace se zaměstnanci a zpětná vazba.

Řízení lidských zdrojů se skládá z pěti základních činností, viz. obr. 16:

Obr. 16 Řízení lidských zdrojů



Zdroj: Růčková, 2011, s. 84

Základem procesu je plánování, které má za úkol podpořit dlouhodobé cíle podniku. Organizování pak propojuje cíle a zaměstnance. Personalistika se soustředí na výběr, rozvoj a odměňování pracovníků. Na motivaci dbá zvýšenou pozornost vedení a kontrola slouží ke sledování efektivnosti. Kontrola může být provedena i formou auditu. (Růčková, 2011)

Personální audit v praxi bývá pro zaměstnance zdrojem obav, protože na jeho základě většinou dochází k propouštění. Ovšem při správném využití by to měl být nástroj

zlepšující výkon organizace. Audit hodnotí např. styl řízení, a pokud zjistí nedostatky, je navržen plán na jejich odstranění.

Dopravní podnik do tohoto procesu řadí následující činnosti:

- výběr, nábor a propouštění zaměstnanců
- motivace, hodnocení
- plánování lidských zdrojů
- vzdělávání zaměstnanců, autoškola, řízení kariéry, BOZP
- administrace mimopracovních smluvních vztahů

Na počátku celého procesu řízení a rozvoje lidských zdrojů stojí subproces plánování.

Jeho atributy jsou:

- popis pozice
- rozmístění pracovníků
- počet pracovníků
- datum nástupu do zaměstnání, atd.

Dále je nutno identifikovat, na které pozice nemá podnik pracovníky, a tudíž zůstanou neobsazené. Zavedení nových linek si například vyžádá vyšší počet řidičů, otázkou je, zda podnik dokáže tuto nově vzniklou potřebu vykrýt z vlastních zdrojů nebo bude nucen přijmout další řidiče.

Přijímání nového zaměstnance je další samostatný proces. Výběrové řízení samo o sobě má několik kroků a navazuje právě na potřebu nového zaměstnance.

Dopravní podnik v celém procesu řízení a rozvoje lidských zdrojů sleduje tyto ukazatele:

- počet chybějících kmenových řidičů oproti plánu (počet osob)
- počet odchodů s délkou pracovního poměru menší než jeden rok/průměrný počet zaměstnanců za uplynulý rok (%)
- fluktuace řidičů MHD (%)
- hodnocení vzdělávacích a tréninkových akcí známkou (známka)
- mobilita (počet odchodů/průměrný počet všech zaměstnanců) (%)
- průměrná doba na obsazení volného pracovního místa (dny)
- hodiny vzdělávání na jednoho zaměstnance (hodiny)

Nákladovost procesu: celkové náklady procesu skutečnost/plán x 100 (%)

Některé z metrik jsou pravděpodobně nadbytečné. Je nutno zvážit, zda například mobilita zaměstnanců přináší nějakou relevantní informaci.

Naopak by zde bylo vhodné zavést ukazatel výkon na zaměstnance. Návrh této metriky je detailně rozepsán v části 4.3.2.

3.3.3 Inovační proces

Systém inovací jde napříč společnostmi. Je to systém, který motivuje zaměstnance na všech úrovních k tomu, aby přicházeli s novými námeti, které by vedly ke snižování nákladů, zvyšování výnosů nebo zvýšení kvality poskytované služby.

Inovační proces dopravního podniku zahrnuje rozvoj a provoz inovačního systému, inovace procesů, produktů a služeb, prototyping, marketing a vytváření trhů.

Cíle procesu jsou:

- vyšší příjmy
- vyšší úspory
- posilování konkurenčních výhod

Dopravní podnik využívá k měření tohoto procesu následující metriky:

- počet rozpracovaných inovačních záměrů (ks)
- úspěšně dokončené inovační projekty (ks)
- počet námetů v zásobníku (ks)

Nákladovost procesu: celkové náklady procesu skutečnost/plán x 100 (%)

Tyto metriky jsou vhodně zvolené, avšak jsou nedostačující. Je nutno brát v úvahu také jejich vzájemný poměr a absolutní hodnoty sledovat v čase.

Nezbytná je správná interpretace výsledků. Zamyslíme-li se například nad počtem námetů v zásobníku, je nízké číslo znakem malého počtu nápadů nebo ukázkou toho, že se námeti realizují, a tudíž rychle ubývají?

Je zřejmé, že hodnoty všech metrik by měly být vyšší než nula. Vhodnější by ovšem bylo hodnotit jejich vzájemné poměry. Nebo stávající absolutní ukazatele nahradit ukazateli relativními.

Zajímavé by bylo znát, kolik procent rozpracovaných projektů je také úspěšně dokončeno. Tento ukazatel může například vyjadřovat, jak kvalitně jsou záměry navrženy a následně realizovány.

Do činnosti controllingového oddělení by také mělo spadat hodnocení marketingových projektů. Příklad můžeme uvést na rozšiřování služeb do okolních měst. Controlling by měl mít na starost předpověď, zda je projekt rentabilní.

Strategie společnosti by zněla „rozšířit dopravu do okolních měst“. Cílem by bylo do konce roku 2016 protáhnout trasu linky XX až do města YY. A obsazenost vozu by spolu s výtěžkem z dopravy tvořila hlavní ukazatele.

Celý proces začíná návrhem, pokračuje analýzou, připomínkováním, schválením a implementací. Samozřejmě za předpokladu, že není v některé z částí zamítnut nebo pozastaven.

Pokud tedy projekt zní „rozšířit obsluhované území“, zvažují se potenciálně vynaložené náklady oproti výnosům. Do výnosů spadá tržba z jízdného od cestujících a příspěvek od města. Náklady tvoří mzda řidiče, spotřeba pohonných hmot, odpisy a údržba vozu. Z předpokládané obsazenosti lze odvodit případné tržby od cestujících a město na jejím základě může rozhodnout, jestli pro své obyvatele přepravu zajistit.

4 Provázanost metrik v rámci procesů, KPI

Cílem této kapitoly je poukázat na kauzální vztahy mezi jednotlivými procesy a jejich metrikami. Manažerské rozhodnutí většinou ovlivňuje celou řadu aktivit a často má dopad na více metrik najednou.

Nejprve bude věnována pozornost vztahu strategie firmy a operativních činností. Kapitola také poukáže na nutnost správně nastaveného systému měření, přičemž je nutné vybrat vhodné metriky a správně je definovat.

Přínosem pro dopravní podnik je návrh na zavedení dvou nových ukazatelů. Konkrétně se jedná o výkon na zaměstnance a obsazenost vozu. Tyto ukazatele podnik nesleduje, ale pro jeho řízení by byly cenné.

4.1 Vztah operativy a strategie

Strategie je naplánována vždy dlouhodobě, a to na čtyři a více let. Ze strategie jsou poté vyvozeny dlouhodobé cíle, které jsou dále rozpracovávány do cílů dílčích. Tyto dílčí cíle jsou plněny operativními činnostmi v podniku. Tudíž každá činnost prováděná denně musí podporovat dosahování dlouhodobých cílů jako je např. dlouhodobá existence.

Následující obrázek stručně shrne vztah strategického a operativního controllingu.

Obr. 17 Porovnání strategického a operativního controllingu

Znaky	Typy	Strategický controlling	Operativní controlling
Orientace		Prostředí a podnikání: Adaptace	Podnikání: Hospodárnost provozních procesů
Stupeň		Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
Dimenze		Šance / Rizika, Přednosti / Slabiny	Výdaje / Příjmy, Náklady / Výnosy
Cílové veličiny		Zajištění existence, potenciál úspěchu	Hospodárnost, zisk, rentabilita

Zdroj: Kutáč, Janovská, 2012, s. 26

Podporu pro strategické řízení zajišťuje strategický controlling. Správná funkce strategického controllingu si žádá správně fungující operativní controlling. Operativní controlling pomáhá plnění operativních cílů jako je zajištění krátkodobé likvidity,

zatímco strategický controlling řídí dlouhodobý ziskový potenciál podniku. Zdůrazníme znovu slovo potenciál. Jedná se o předpoklad pro výborné operativní výsledky v budoucích obdobích. Opět je patrná orientace controllingu na budoucnost. Z minulosti přebírá pouze informace potřebné ke zjištění odchylek plánu a skutečnosti.

4.2 Výběr metrik

Pro dopravní podnik je stěžejní přepravní proces a jedním ze strategických cílů je spokojený zákazník.

Obecně se cestující soustředí na tyto ukazatele:

- finanční náročnost dopravy
- dodržování jízdního řádu
- komfort jízdy
 - čistota
 - obsazenost vozu
 - prostor pro kočárky
 - nízkopodlažní vozy pro vozíčkáře
- frekvence odjezdů
- rychlost přepravy
- počet zastávek
- snadná koupě jízdenky
- přepravní podmínky
- návaznost na ostatní spoje

Ke každému procesu lze definovat celou řadu ukazatelů. Je zřejmé, že nelze dosahovat excelentní výsledky v celém jejich spektru. Je nutno zvážit, na které se soustředit více. Sledování všech ukazatelů je pro podnik náročné. Respektive sledovat lze všechny ukazatele, ale nelze u všech dosáhnout optimální hodnoty.

Nelze zároveň dosáhnout například nízké ceny jízdenky a vysokého komfortu jízdy. Zajištění komfortní jízdy si žádá velkou finanční investici. A vzniklý náklad musí být kryt výnosy z adekvátně vysoké ceny jízdného. Stejně tak se vylučují požadavky na rychlou dopravu a zároveň vysoký počet zastávek. Čím větší počet zastávek, tím pomaleji zákazník dorazí do cíle. Najít kompromis mezi požadavky není snadné.

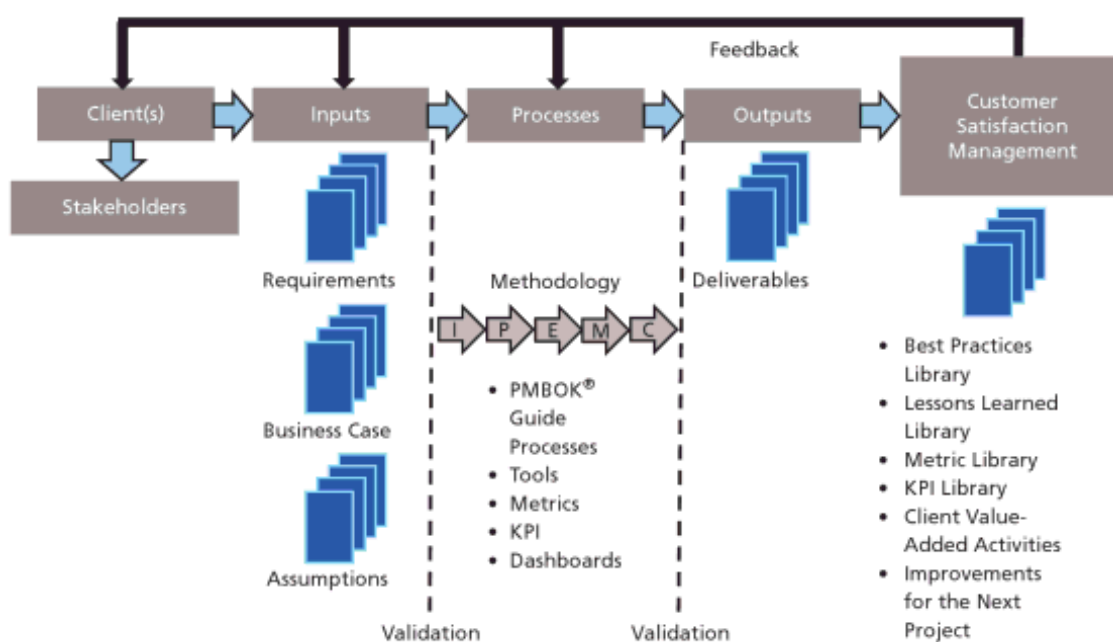
4.3 Zásadní metriky

V této podkapitole bude definován pojem klíčové indikátory výkonnosti (KPI) a budou doporučeny dvě metriky pro zavedení v dopravním podniku. Jsou jimi výkon na zaměstnance a obsazenost vozu.

4.3.1 Key performance indicators

Obr. 18 zobrazuje obecné schéma procesu.

Obr. 18 KPIs



Zdroj: Kerzner, 2011, s. 18

Nejprve je nezbytné identifikovat zákazníky a stakeholdery procesů podniku. Dále jsou definovány vstupy - požadavky, očekávání, obchodní případy.

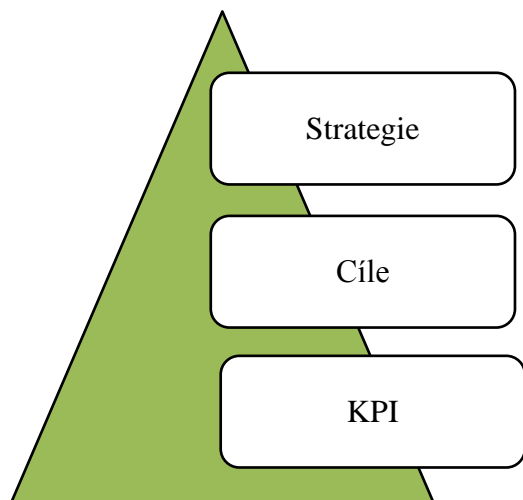
PMBOK guide je zkratka pro A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Jedná se o metodiku pro projektové řízení, používanou převážně v USA a skládající se z:

- initiation (I) – iniciace
- planning (P) - plánování
- execution (E) - realizace
- monitoring and controlling (M) – monitoring a controlling
- closure (C) - uzavření

Následují výstupy procesu, řízení spokojenosti zákazníka a zpětná vazba.

Podrobněji se podíváme na KPI. KPI je zkratka pro Key Performance Indicator, klíčový indikátor výkonnosti. Je to ukazatel měřící výkonnost podniku. Strategie definuje dlouhodobé cíle, které jsou měřeny právě KPI. KPI tedy mají přímý vztah k úspěšnosti podniku.

Obr. 19 KPI



Zdroj: Vlastní zpracování

Na KPI jsou kladeny určité požadavky, KPI musí být:

- jednoznačný
- účelný
- zjistitelný – dostupnost dat
- interpretovatelný – správné pochopení a následné využití

Strategii má dopravní podnik zpracovanou do následujících osmi bodů. Ke každému bodu je potřeba určit, jak ho co nejefektivněji sledovat, tedy měřit. Návrh KPI k jednotlivým oblastem strategie může vypadat následovně:

1. Špičkové procesy a řízení
 - náklady na provoz
 - výkon na zaměstnance
 - toky peněz

2. Vztahy a strategická partnerství
 - celkový počet realizovaných projektů
 - počet realizovaných projektů k počtu plánovaných projektů
3. Tým, firemní kultura
 - vypracovaná strategie řízení lidských zdrojů
4. Inovace – nové produkty a služby
 - počet námětů v zásobníku
 - podepsané smlouvy na určité projekty
5. Zdroje a řízení rizik
 - počet projektů zastavených pro nedostatek zdrojů
 - počet stížností na pozdní vyplácení mezd a odměn
6. Spolutvůrce IDS
 - uzavření smlouvy
7. Životní prostředí
 - dodržení principů projektu Zelené město
 - funkční systém EMS dle normy ISO
 - spotřeba nafty
8. Legislativa
 - aktuální seznam legislativy
 - soulad stanov, obchodního a živnostenského rejstříku

4.3.2 Výkon na zaměstnance

Výkon na zaměstnance je jednou z metrik umožňující prolnutí strategie a operativy. Stejně tak lze propojit výkon firmy se systémem hodnocení a rozvoje zaměstnanců.

Tato metrika měří, jak velký obrat připadá na jednoho zaměstnance:

$$\text{Výkon na zaměstnance} = \text{obrat} / \text{počet zaměstnanců}$$

Dle vzorce je patrné, že výsledek lze ovlivnit dvěma základními způsoby:

- snížením počtu zaměstnanců
- zvýšením obratu

Snadnější a rychlejší cestou, jak zvýšit výkon na zaměstnance, je snížení počtu zaměstnanců. Druhou variantou je zvýšení obratu, čehož lze dosáhnout například těmito kroky:

- zvýšení ceny poskytovaných služeb

Zdražení jízdného ovšem není ideálním řešením, neboť toto opatření s sebou nese značná rizika. Jednak je v rozporu se strategickým cílem udržování spokojených zákazníků, a jednak se tím podnik vystavuje nebezpečí odchodu stávajících zákazníků, protože ti začnou preferovat relativně levnější způsob dopravy.

- zvýšení počtu zákazníků

Tohoto zvýšení lze dosáhnout přesvědčením obyvatel k preferenci MHD nebo rozšířením obsluhované oblasti.

Také je třeba dbát na snižování počtu zákazníků, kteří odcházejí. Důvodem k preferenci jiné dopravy než MHD může být například vysoká cena jízdného nebo vysoká obsazenost vozů. Také je nutno dbát na eliminaci černých pasažérů.

- zajistit vyšší frekvenci nákupů a vyšší objem prodeje

Vyšších příjmů lze docílit, pokud je zákazník přiměn nakoupit větší množství služeb. U vícedenních jízdenek je vhodné poskytovat slevy se zvyšujícím se počtem dní, po které jízdenka platí. Obecně do toho bodu spadají množstevní slevy.

- nabídka nových produktů

Stojí za zvážení například vytvoření speciálních nabídek pro určité skupiny cestujících.

Většina možností zvyšování obratu je záležitostí marketingu a jsou nutné detailní studie pro zjištění vlivu na obrat.

Požadovaným stavem je samozřejmě zvyšování výkonu na zaměstnance v čase. Lze například stanovit cíl definovaný jako „zvýšení výkonu na zaměstnance o 10% do konce roku 2015“.

4.3.3 Obsazenost vozu

Obsazenost vozu je vyjádřena počtem cestujících ve voze v daném časovém okamžiku na určité trase a je jednou z nejdůležitějších metrik sledovaných zákazníky. Počet lidí ve voze totiž zásadním způsobem ovlivňuje komfort jízdy.

Obsazenost je obecně závislá na následujících faktorech:

- den v týdnu – ve všední dny je obsazenost vyšší z důvodu přepravy osob za prací a do školy
- denní hodina – opět se obsazenost odvíjí od dojíždění do práce či školy
- trasa – v centru se předpokládá vyšší počet osob, které budou žádat přepravu, mimo jiné z důvodu zhoršených parkovacích podmínek pro osobní automobily v centrech měst
- roční období/počasí – za hezkého počasí někteří potenciální cestující volí raději chůzi pěšky nebo přemístění pomocí jízdního kola

Obsazenost vozů dopravní podnik sleduje pouze zběžně a není zařazena mezi ukazatele procesu, proto je předkládán návrh na její začlenění mezi monitorované ukazatele. Dosud je obsazenost posuzována subjektivně a hodnotí se pomocí číselné škály od jedné do pěti, přičemž 1 znamená málo obsazený vůz. Hodnocení probíhá těmito posuzovateli:

- řidič
- dispečink
- přepravní kontrola

Tato metrika poskytuje informace o komfortu jízdy a na jejím základě lze rozhodnout o počtu vozů vypravených na danou trasu.

Je také potřeba určit, jaká obsazenost je považována pro zákazníka za komfortní. V relativním vyjádření můžeme obsazenost určit jako:

skutečný počet cestujících v daném okamžiku/kapacita vozu

Cílem může být například udržování obsazenosti na hodnotě 80%. Lze také určit odlišnou obsazenost pro denní hodiny, kdy ve špičce je možno tolerovat 100% obsazenost. U MHD se předpokládá, že někteří cestující budou stát. Proto by 100% obsazenost míst ke stání neměla mít velký vliv na spokojenost zákazníka.

Ovšem jak zajistit, aby dopravní prostředek nebyl naplněn na více jak 100%? Uhlídat v praxi množství lidí ve voze není vůbec snadné.

Obecně jsou možnosti regulace obsazenosti vozu následující:

- zdražení jízdného
- vozy s větším počtem míst
- vyšší frekvence odjezdů

Způsoby měření obsazenosti vozu:

- počtem jízdenek - pokud by se nepoužívali elektronické předplacené karty, lze počet cestujících určit počtem prodaných jízdenek
- pověřeným zaměstnancem - k měření obsazenosti dopravního prostředku se v praxi často využívají zaměstnanci, kteří sedí ve voze a počítají přesný počet pasažérů, který se nachází uvnitř. Měření probíhá vždy na určitých úsecích a v určitý čas.

Obsazenost vozu je zásadní metrika odpovídající komfortu cestujících a vypovídá o potřebě vozů na trase. Rozhodně lze dopravnímu podniku doporučit tento ukazatel sledovat pečlivě a vyvozovat z něj patřičné důsledky.

5 Nástroje strategického controllingu

Cílem strategického controllingu je podpora tvorby strategie a jejího naplnění. K dosažení tohoto cíle jsou využívány následující nástroje:

- analýza konkurence, benchmarking
- analýza portfolia
- analýza potenciálů
- analýza prostředí
- GAP analýza
- komplexní řízení jakosti
- koncept životního cyklu výrobku
- křivka zkušeností
- metody scénářů
- strategický vzor

Pro potřeby dopravního podniku byla jako vhodná metoda zvolena analýza silných a slabých stránek, analýza odvětví pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, benchmarking a také balanced scorecard.

V podniku byla v roce 2011 vypracována Závěrečná zpráva projektu „Strategie“. Tento dokument obsahuje zpracované scénáře možného vývoje. A dále naznačuje možné metody, ale ty nejsou využívány a nijak se s nimi v podniku nepracuje.

Na zprávě pracoval tým odborníků z jednotlivých úseků podniku a nezávislý externí specialista. Cílem bylo poskytnout kvalitní podklady pro rozhodování a pomoc při realizaci „řízení současnosti z budoucnosti“ pomocí scénářů.

5.1 Analýza silných a slabých stránek

Pomocí poznání silných a slabých stránek lze získat podklady potřebné pro plánování na strategické úrovni.

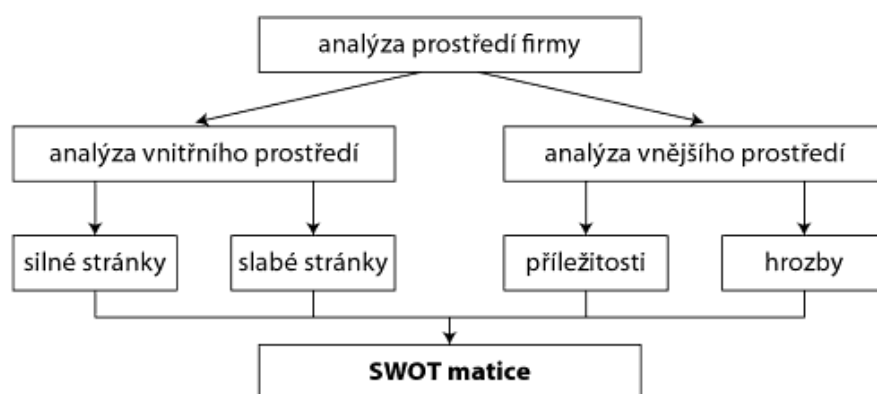
5.1.1 Teoretický úvod do analýzy silných a slabých stránek

Silné stránky jsou skutečnosti, které podniku umožňují dobré postavení v konkurenčním prostředí a na nichž by měl podnik dále stavět. Poukazují na jeho potenciál, kde lze vytvářet konkurenční výhodu.

Slabé stránky identifikují úzká místa podniku, jež je třeba co nejdříve eliminovat, protože omezují podnik v rozvoji.

Analýza silných a slabých stránek je zaměřena na vnitřní prostředí podniku a jedná se o subjektivní pohled. Tyto úvahy o silných a slabých stránkách lze dále rozšířit o vnější pohled – tj. o externí příležitosti a externí hrozby. Čímž se dostáváme ke SWOT analýze, viz. následující obrázek.

Obr. 20 Analýza prostředí



Zdroj: Jakubíková, 2012, s. 99

Možnou interpretací SWOT analýzy je následující tabulka:

Tab. 3 Přepis SWOT analýzy

	Současnost	Budoucnost
Pozitiva	silné stránky	příležitosti
Negativa	slabé stránky	hrozby

Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 103

Metodou tvorby seznamu silných a slabých stránek bývá obvykle brainstorming. Opět je možné použít barevné rozlišení pro rychlou orientaci ve výsledcích a silné stránky značit zeleně a slabé červeně.

Výstupem z analýzy je poznání podniku, na které by měl navazovat plán odstranění slabých stránek. Doporučuje se analýzu aktualizovat jednou ročně.

5.1.2 Analýza silných a slabých stránek dopravního podniku

Silné stránky

- monopolní postavení v oblasti MHD
- vybavení vozového parku
- tradice a vztah s městem
- systém elektronického nosiče předplaceného jízdného
- kvalitní management
- propracovaná strategie

Slabé stránky

- příjem z jízdného nepokryje náklady – nesoběstačnost ve financování
- závislost na dotační politice města

V úvodu bylo řečeno, že je nutné vytvořit plán na eliminaci slabých stránek. Bohužel lze konstatovat, že příjem z jízdného nikdy nepokryje náklady na MHD a podnik bude vždy závislý na dotacích zvenčí.

5.2 Balanced scorecard

Předpokladem pro správnou aplikaci balanced scorecard (BSC) do podniku je její přesné pochopení. Tato kapitola uvede teoretický základ práce s BSC a navrhne její zavedení v podmínkách dopravního podniku.

5.2.1 Úvod do teorie balanced scorecard

Termín balanced scorecard můžeme nahradit českými ekvivalenty jako vyvážená karta výsledků nebo systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku.

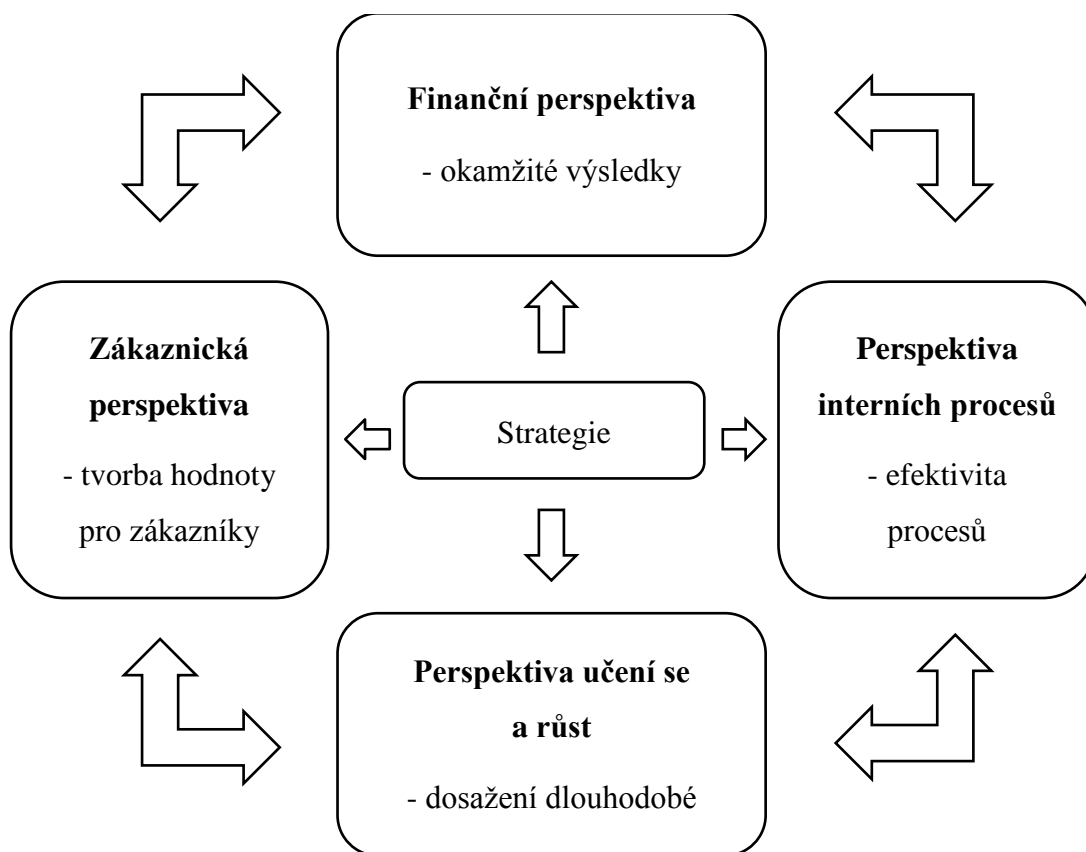
Balanced scorecard byla vyvinuta v roce 1990 a za jejím zrodem stojí Robert Kaplan a David Norton. Profesor na Harvardské univerzitě zabývající se účetnictvím Robert Kaplan si byl vědom důležitosti aktuálních finančních výsledků, byl to ovšem také vizionář. Finanční ukazatele musí mít oporu v dalších indikátorech, které předvídají budoucí prosperitu. Vzniku BSC předcházela studie desítek firem, v níž autoři definovali nejlepší praktiky měření výkonnosti. (Kaplan, Norton, 2007)

Na začátku tvorby BSC stojí podniková vize a strategie, jež musí být převedeny do konkrétních výkonnostních metrik.

Každá operativní úloha by se měla odrážet v naplnění dlouhodobých cílů podniku. BSC umožňuje nastavit rovnováhu mezi jednotlivými plány podniku a poskytuje zpětnou vazbu pro zjištění míry naplnění strategie. BSC definuje čtyři oblasti (perspektivy) měření výkonnosti (Kaplan, Norton, 2007):

- finanční perspektiva
- zákaznická perspektiva
- perspektiva interních procesů
- perspektiva učení se a růst

Obr. 21 Balanced scorecard



Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční perspektiva, jak je z jejího názvu patrné, se zaměřuje na finanční cíle. Ty mohou být odlišné pro různé etapy životního cyklu podniku. Ukazatele finanční

perspektivy jako např. snižování nákladů tvoří vazby napříč všemi podnikovými procesy.

Perspektiva zákaznická identifikuje zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce firma operovat, a klíčové zákaznické ukazatele.

Perspektiva interních procesů vyžaduje určení kritických procesů, které v podniku probíhají. Jsou to ty procesy, u nichž je nutné dosahovat excelentních výsledků, aby byly naplněny požadavky akcionářů. U procesů se sleduje čas, nákladovost a jakost.

V perspektivě učení se a růst je zahrnuta infrastruktura umožňující dosažení cílů v ostatních perspektivách. Základním potenciálem jsou schopnosti zaměstnanců, informační systém, motivace, delegování a angažovanost.

Je tedy patrné, že BSC využívá jak metriky finanční, tak nefinanční povahy. To dělá z BSC efektivnější metodu oproti ostatním, které se soustředí pouze na finanční výsledky.

Jako vhodné KPI můžeme v jednotlivých perspektivách určit například tyto:

- finanční perspektiva - zisk, obrat, cash flow, EVA, ukazatele vztahující se ke kapitálu jako je jeho výnosnost a návratnost
- zákaznická perspektiva - počet zákazníků, jejich ziskovost, podíl na trhu, udržení zákazníků, spokojenost zákazníků
- perspektiva interních procesů - náklady vynaložené na proces, délka procesu, počet nehod, ukazatele obratu jako například obrátka zásob
- perspektiva učení se a růst – počet školení, počet nových produktů, produktivita zaměstnanců

BSC pracuje na principu stanovení příčin a následků mezi výstupy podniku a jejich hybnými silami. Znalost těchto vztahů je základní předpoklad pro úspěšnost při dosahování dlouhodobé strategie. Za hybnou sílu je považována perspektiva učení se a růst a perspektiva interních procesů. Správné nastavení hybných sil má potom za následek úspěch ve zbylých dvou perspektivách – zákaznické a finanční.

Report o plnění cílů BSC může vypadat například tak, jak je znázorněn obr. 23. Jedná se o zprávu generovanou specializovaným softwarem. Opět je využito barevné rozlišení pro rychlou interpretaci výsledků.

Obr. 22 Report BSC

Name	22.08.2012	23.08.2012	24.08.2012	25.08.2012	26.08.2012	27.08.2012	28.08.2012	29.08.2012	30.08.2012
🏆 Company Strategy - Sample Scorecard	60,04%	60,04%	27,02%	40,72%	40,61%	47,67%	37,43%	34,42%	48,48%
★ Finance	70,53%	70,53%	40,12%	60,91%	59,06%	25,83%	52,47%	41,58%	26,88%
🕒 Measure and increase ROI (%)	49,6	49,6	34,8	44,6	40,3	27,3	3,4	2,8	85,4
🕒 Cost efficiency of purchasing operations (%)	79,5	79,5	42,4	67,9	67,1	25,2	73,5	58,2	1,8
★ Customer	48,69%	48,69%	6,58%	37,95%	18,91%	82,17%	9,90%	34,66%	58,37%
🕒 Response Time (%)	26,3	26,3	3,9	34,8	5,9	77,3	8,8	36,9	43,5
🕒 Support Quality (%)	79,3	79,3	2	38,3	19,8	90,9	7,1	31,6	97,9
🕒 On-time delivery (%)	91,2	91,2	36,4	55,8	94,3	85,2	24,9	30,4	29
★ Internal Business Processes	63,87%	63,87%	18,62%	31,84%	65,06%	20,27%	66,94%	26,27%	67,41%
🕒 Use of competition (%)	21,8	21,8	42	42,9	5,7	34,9	96,9	10,8	46,9
🕒 Use of electronic commerce (%)	81,9	81,9	8,6	27,1	90,5	14	54,1	32,9	76,2
★ Learning and Growth	66,34%	66,34%	86,30%	9,00%	23,12%	30,04%	43,44%	28,24%	35,82%
🕒 Access to strategic information (%)	76,9	76,9	98,9	1,8	13,6	39,6	43	33,6	24,7
🕒 Employee Satisfaction (%)	50,5	50,5	67,4	19,8	37,4	15,7	44,1	20,2	52,5

Zdroj: Balanced scorecard designer [online]

5.2.2 Doporučení pro dopravní podnik

Dopravní podnik balanced scorecard nepoužívá. Lze však jen doporučit sledovat vztahy na principu „jestliže – pak“. BSC není nic převratně nového. Strategii má definovanou většina firem a denně pracuje na jejím naplnění. BCS však tento proces významně zefektivňuje. Zajišťuje sdílení strategie všemi částmi podniku a výrazně podporuje obousměrné toky informací.

Pro řízení pomocí BSC existuje samozřejmě specializovaný software. Ten ovšem dodává pouze potřebná data; strategii za podnikatele nevymyslí.

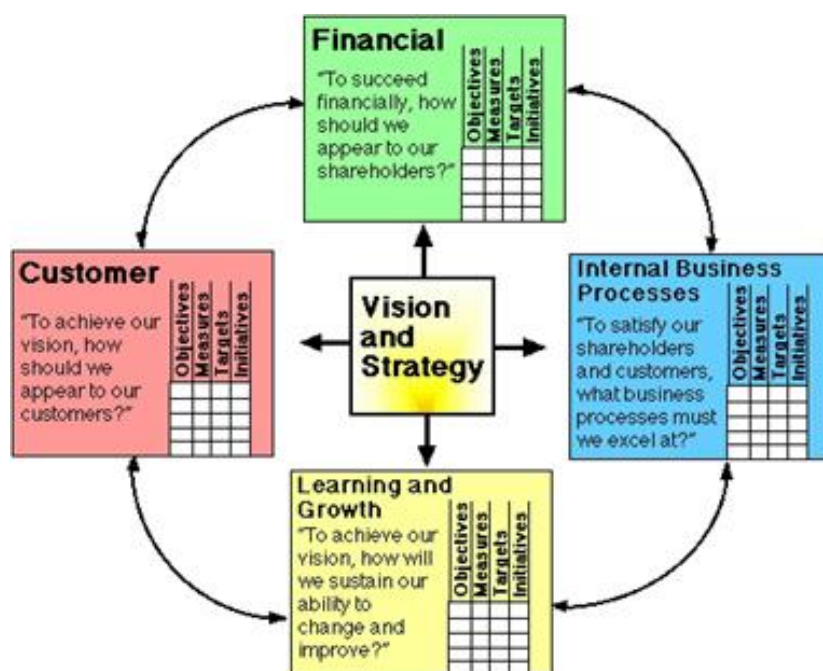
Při zavádění BSC se postupuje shora dolů od strategické podnikatelské jednotky k útvarům a dále až k samotným jednotlivcům. Postup může být popsán takto:

1. Zajištění týmu pro zavádění BSC. Jde o náročnou práci, která je řízena top managementem. Jak bylo uvedeno v úvodu této kapitoly, je nutné správné pochopení funkce a principů BSC.
2. Identifikace strategie a jejích scénářů. BSC má za úkol dosažení strategie; ta tedy musí být jasně formulována.
3. Definice cílů a měřítek. Cíl popisuje požadovaný konečný stav, jehož má být dosaženo. Při popisu je nezbytné dodržet zásady SMART. K cílům jsou přiřazeny jednotlivé ukazatele, jimiž bude sledováno naplňování strategie.
4. Rozdělení cílů do čtyř perspektiv BSC.
5. Kontrola vztahu příčin a následků.

6. Rozložení jednotlivých cílů do nižších organizačních složek až k jednotlivcům. To se samozřejmě týká i měřítek. Avšak není nutné hned od počátku implementovat BSC do všech úrovní podniku.
7. Tvorba strategické mapy, což je grafická podoba rozložení cílů v perspektivách.
8. Převod strategie do taktické a dále operativní úrovně. Strategie je totiž naplňována taktickými postupy a operativními úkoly.
9. Zpětná vazba.

BSC pohlíží na výsledky ze čtyř pohledů.

Obr. 23 Použití BSC



Zdroj: Balanced scorecard institute [online]

Ve finanční perspektivě by bylo vhodné sledovat výkon na zaměstnance a dále přidat mezi měřené veličiny ukazatel EVA.

Co se týče zákazníků, je nutné zajistit udržení stávajících klientů. Trendem je neustálá nespokojenost cestujících, proto je potřeba dbát na budování dobrých vztahů se zákazníky. Otázkou je, jak spokojenost cestujících měřit. Možným způsobem je hlášením v dopravním prostředku vyzvat cestující k vyplnění dotazníku, který bude ve voze k dispozici. Pravděpodobně ale bude potřeba pobídnout cestující k vyplnění například soutěží. Dotazníky budou slosovateľné a tři výherci získají půlroční jízdné zdarma. Podmínkou pro zařazení do soutěže bude správně vyplněný dotazník.

V perspektivě interních procesů by se podnik měl snažit o stabilizaci počtu kmenových řidičů a udržení nákladovosti přepravy. Pro efektivitu přepravního procesu je nutné mít vždy k dispozici adekvátní počet spolehlivých řidičů.

Jak již bylo řečeno, v perspektivě učení se a růst, jde o to nalézt potenciál pro splnění strategických cílů. Co se dopravního podniku týče, lze se přiklonit k názoru, že základním stavebním kamenem úspěchu je efektivní informační systém. Nutná je také dobře vypracovaná strategie sdílená napříč podnikem.

Tab. 4 Zjednodušený návrh BSC pro dopravní podnik

Perspektiva	Cíl	Ukazatel	Cílová hodnota
Finanční perspektiva	Zvýšení výkonu na zaměstnance	Obrat na zaměstnance	20% nárůst do konce roku 2017
	Zvýšení ukazatele EVA	EVA	10% nárůst do konce roku 2017
Zákaznická perspektiva	Udržení zákazníků	Počet zákazníků	Maximální povolený pokles 0,5% ročně
	Spokojenost zákazníků	Relativní počet spokojených zákazníků	70%
Perspektiva vnitřních procesů	Udržení klíčových pracovníků	Vykrytí potřeby kmenových řidičů	100%
	Udržení nákladovosti přepravního procesu (skutečné náklady procesu/ plánované náklady procesu)	Nákladovost procesu	< 105%
Perspektiva učení se a růst	Sdílený strategický rámec	Vypracovaná strategie	Ano
	Efektivní informační systém	Efektivní softwarová podpora	Ano
	Kvalitní personál	Počet stížností	< 5

Zdroj: Vlastní zpracování

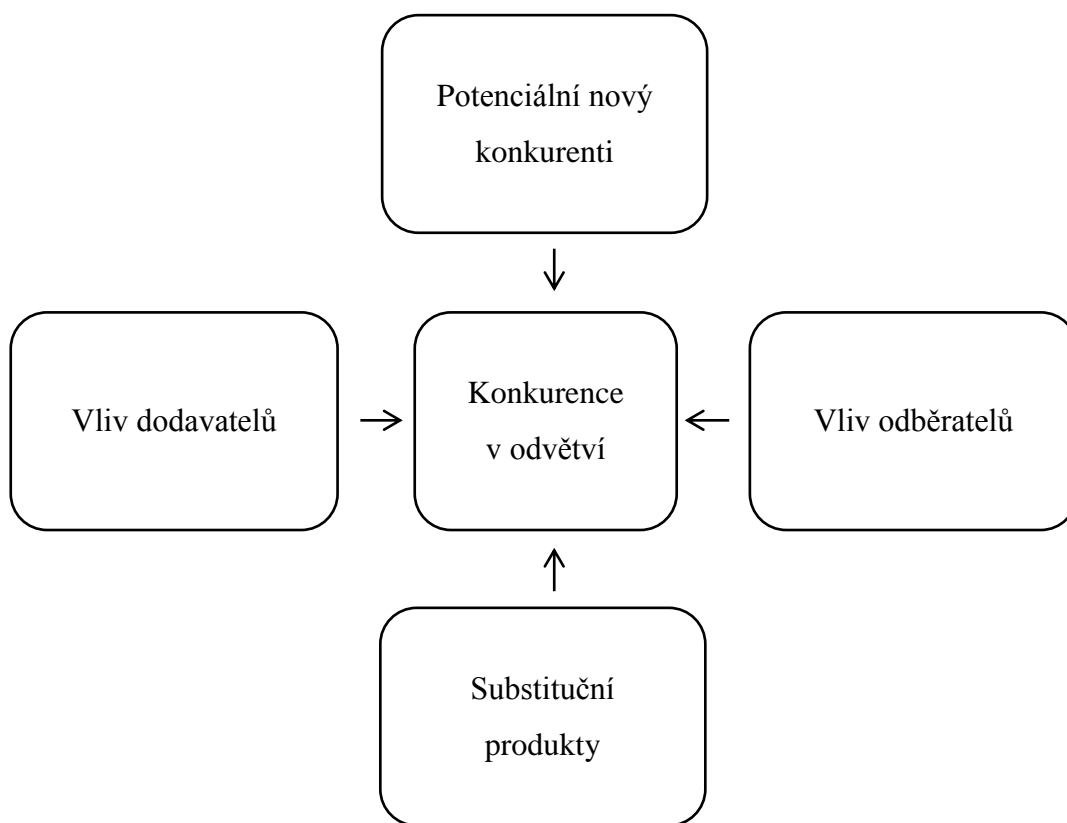
5.3 Porterův model pěti sil

Jedná se o model využívaný pro analýzu odvětví. Identifikuje pět faktorů, které mají vliv na potenciál zisku.

5.3.1 Teorie Porterova modelu pěti sil

Potenciál zisku je určen vzájemnou interakcí mezi konkurenčními silami, které v odvětví působí. Michael Porter identifikoval pět faktorů působících na ziskovost firmy. Jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obr. 24 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování

Pět komponent modelu:

- konkurence v odvětví – rivalita mezi firmami nedovoluje zvyšovat ceny, a tím zabraňuje dosahování vyššího zisku

- riziko vstupu potenciálních konkurentů – nový konkurent v odvětví by zvýšil nabídku, a tím tlačil cenu dolů. Zde se sledují především dvě veličiny, a to pravděpodobnost vstupu nového konkurenta a jednoduchost tohoto vstupu.
- smluvní síla dodavatelů – dodavatelé udávají ceny vstupů do procesů podniku, čímž mají možnost ovlivňovat náklady podniku. Záleží na počtu dodavatelů a jejich vyjednávacích schopnostech.
- smluvní síla odběratelů – kupní síla odběratelů má vliv na cenu produktu, kterou tlačí dolů. Spolu s nižší cenou odběratelé požadují vyšší kvalitu a lepší servis. Sledovanými veličinami jsou struktura a koncentrace kupujících.
- hrozba ze strany substitučních výrobků nebo služeb – substituční výrobky stěžují identifikaci hranice odvětví. Moderní produkty disponují více funkcemi, tudíž mohou uspokojit širší počet zákazníků. Zákazník tedy může zvolit jiný produkt s parametry, které mu budou vyhovovat více. Opět se dostáváme k cenové válce.

V zásadě se jedná o hrozby pro podnik. Samozřejmě, že tyto faktory lze využít i jako příležitosti. Je nutné správně zpracovat podklady a na jejich základě činit rozhodnutí, jak při dané situaci v odvětví postupovat, aby byly plněny cíle společnosti.

5.3.2 Návrh pro dopravní podnik

Podnik má Porterův model rozpracovaný v Závěrečné zprávě projektu „Strategie“, ale nijak s ním dále nepracuje. Model vytvořený pro dopravní podnik by mohl vypadat následovně (zpracováno na základě Závěrečné zprávy projektu „Strategie“):

Konkurence v odvětví:

- vlastní doprava obchodních center bez poplatku
- bitva o zajištění do okolních měst
- bitva o náhradní dopravu
- změna legislativy v oblasti nových výběrových řízení
- regulace emisí

Riziko vstupu potenciálních konkurentů:

- převzetí procesů údržby
- převzetí MHD

Smluvní síla dodavatelů:

- vazba dodavatelů na politickou scénu
- spojování dodavatelů paliv a dopravních prostředků
- monopolní síla dodavatelů dopravních prostředků

Smluvní síla zákazníků:

- citlivost na cenu jízdného
- rychlost a návaznost linek
- preference pohodlí

Hrozba ze strany substitučních výrobků nebo služeb:

- elektromobily
- malé městské automobily
- nová parkovací místa
- organizování skupin pro dopravu do měst

Model identifikoval prvky, které mají zásadní vliv na činnost dopravního podniku. Většinou se jedná o hrozby, avšak například monopolní síla dodavatelů dopravních prostředků klesá, tudíž tento bod by se potenciálně dal využít jako příležitost.

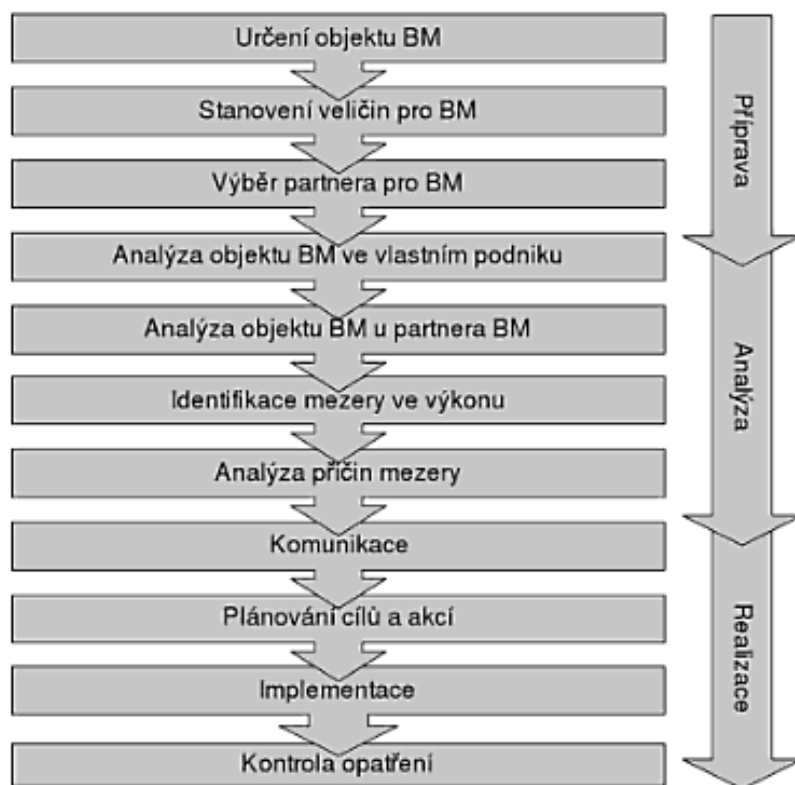
5.4 Benchmarking

Benchmarking je nástrojem strategického managementu a představuje srovnávací analýzu. Na jeho základě jsou identifikovány nejlepší možné postupy, které jsou pak aplikovány do vlastní firmy za účelem zlepšení její výkonnosti.

5.4.1 Teoretický základ

Benchmarking je hodnocení procesů a výkonů a hledání nejlepšího možného řešení na základě porovnávání s praktikami ostatních srovnatelných subjektů. Jde o sdílení poznatků. Záměrem je určení změn, které jsou potřebné pro trvalé zlepšování. Obecný postup benchmarkingu znázorní následující obrázek. Proces je nutno provádět opakovaně, nejedná se o jednorázovou akci.

Obr. 25 Postup benchmarkingu (BM)



Zdroj: Popesko, 2009, s. 176

Benchmarking je iterativní a trvalý proces zvyšování výkonnosti prostřednictvím poznání nejlepších praktik špičkových firem. Tyto praktiky jsou pak implementovány do vlastního podniku. Postupy se nekopírují, nýbrž inovují.

Největší úskalí lze spatřit v dostupnosti informací. Benchmarking je veřejný, etický proces a získávání informací je obtížné. Chování při procesu benchmarkingu upravuje kodex, který nařizuje důvěrnost, čestnost, dodržování závazků atp. Data je třeba získat nejprve za vlastní firmu, dále od partnera pro benchmarking, případně z dalších zdrojů a ověřit je.

Benchmarking lze pojmut jako výkonový nebo procesní. Výkonový hodnotí relativní výkonnost ukazatelů, procesní pak výkonnost procesů.

5.4.2 Benchmarking dopravního podniku

Dopravní podnik chce v blízké budoucnosti zpracovat výkonový benchmarking. Ten bude doplněn o benchmarking tří procesů – procesu controllingu, procesu přeprava cestujících a procesu správa vozového parku. Tyto tři byly vybrány, protože mají

nejvyšší vliv na spokojenost zákazníků a velikost potřebné kompenzace od města. Benchmarking má v podniku na starost sedmičlenný tým. Pro porovnání byly vybrány podniky s obdobnou strukturou vozového parku a data byla získána z účetních výkazů (z výsledovky a rozvahy), z výroční zprávy a interních dokumentů.

Jak již bylo naznačeno v úvodu, největším problémem je získání dat. Výsledky mohou být zkreslené především rozdílnou metodikou použitou při jejich upravování.

Podrobněji bude rozebrán benchmarking procesu přepravy cestujících – vybranými ukazateli ke srovnání jsou:

- Kč/km v tramvajové dopravě
- Kč/km v trolejbusové dopravě
- Kč/km v autobusové dopravě
- počet řidičů/100 000km
- počet vozidel/100 000km
- náklady na palivo a energii/km

Obecně lze náklady na kilometr dopravy vyjádřit jako:

najaté kilometry za období (rok)/všechny náklady na provoz dopravního prostředku

Příčemž do nákladů spadá:

- roční odpis dopravního prostředku
- náklady na servis a opravu
- náklady na provoz
 - mzdové náklady
 - energie (pohonné hmoty, elektřina)

Počet řidičů na 100 000km, lze vyjádřit jako:

počet řidičů/100 000km

Velice zajímavé by bylo zařadit do benchmarkingu také ukazatel průměrné náklady na jednu dopravní nehodu. Ta by šla vyčíslit jako:

veškeré náklady spojené s nehodou/počet nehod

Ukazatel poskytuje informaci o tom, jak závažné nehody jsou. Dále lze zjišťovat například, zda se nehoda udála vinou řidiče atd.

6 Závěr

Cílem práce bylo zhodnocení controllingových činností dopravního podniku, posouzení ukazatelů využívaných pro měření výkonnosti procesů a návrh dostupných strategických metod, které by bylo možno v podniku využít.

Pozornost byla věnována i organizačnímu začlenění controllingového oddělení do hierarchické struktury podniku. Vzhledem k tomu, že se oddělení věnuje převážně nákladovému controllingu, lze jeho zařazení pod ekonomického ředitele hodnotit jako vyhovující.

První slabší místo odhalilo bližší zkoumání reportingových zpráv. Interpretace výsledku předkládaného reportem zabere více času, než je nutné. Tento čas potřebný k vyhodnocení závěru lze zkrátit například použitím barevného rozlišení metodou semafor. Dalším doporučením je vést srovnání vývoje ukazatelů za více období po sobě a zároveň sledovat korelaci ukazatelů, což může být vodítkem k predikci budoucího vývoje.

Při zkoumání měření výkonnosti procesů byly doporučeny dvě změny v používaných metrikách. První změnou je úprava měření obsazenosti vozu a druhou je návrh na zavedení metriky výkon na zaměstnance.

Jako strategické metody vhodné pro dopravní byly zvoleny analýza silných a slabých stránek, balanced scorecard, porterův model pěti sil a benchmarking. Největší pozornost byla věnována balanced scorecard. BSC podnik vůbec nevyužívá, avšak její zavedení lze jedině doporučit.

Celkově lze hodnotit činnost controllingu jako dobře nastavenou. Vedoucí controllingového oddělení se zajímá o možnosti využití širšího spektra metod a o moderní poznatky v oblasti měření. Do controllingu dopravního podniku jsou aplikovány nové postupy a zaměstnanci mají zájem se na neustálém zdokonalování podílet.

7 Seznam obrázků

Obr. 1 Indikátor typu semafor.....	11
Obr. 2 Intenzita podnikových činností v jednotlivých etapách investičního procesu ...	16
Obr. 3 Postup benchmarkingu	18
Obr. 4 Dopravní značení parkoviště P+R	21
Obr. 5 Ilustrace metody semafor.....	26
Obr. 6 Orgány dopravního podniku	29
Obr. 7 Organizační úseky	29
Obr. 8 Organizační struktura ekonomického úseku.....	30
Obr. 9 Obecné schéma procesu.....	31
Obr. 10 Rozklad procesu	32
Obr. 11 Struktura plánů	33
Obr. 12 Proces tvorby plánu	34
Obr. 13 Úloha kontroly	34
Obr. 14 Financování	35
Obr. 15 Přepravní proces	37
Obr. 16 Řízení lidských zdrojů	39
Obr. 17 Porovnání strategického a operativního controllingu.....	43
Obr. 18 KPIs	45
Obr. 19 KPI.....	46
Obr. 20 Analýza prostředí.....	52
Obr. 21 Balanced scorecard	54
Obr. 22 Report BSC.....	56
Obr. 23 Použití BSC	57
Obr. 24 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	59

Obr. 25 Postup benchmarkingu (BM).....	62
--	----

8 Seznam tabulek

Tab. 1 Ukazatele projektu Zelené město	22
Tab. 2 Datový model	37
Tab. 3 Přepis SWOT analýzy	52
Tab. 4 Zjednodušený návrh BSC pro dopravní podnik	58

9 Zdroje

Literatura

BÁLKOVÁ, T. *Hodnocení efektivity controllingových aktivit podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 138 s., 2012.

BASL, Josef; BLAŽEK, Roman. *Podnikové informační systémy; podnik v informační společnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2279-5

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-6724-6

DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel; LACKO, Branislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beckovy ekonomické učebnice 2007. ISBN 978 – 80 – 7179 – 893 – 4

HORVÁTH, P. & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2003. ISBN 80-7259-002-2

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0

JANÍČEK, Přemysl; MÁCHAL, Pavel; MAREK, Jiří; MAREČEK, Jan. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4127-7

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177

KERZNER, Harold. *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-1-118-02652-6

KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 978-80-7261-217-8

KUTÁČ, Josef; JANOVSÁ, Kamila. *Podnikový controlling*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava: 2012. ISBN 978-80-248-2593-9

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing 2012. ISBN 978 – 80 – 247 – 4133 – 8

NIVEN, Paul R.. *Balanced scorecard diagnostic: maintaining maximum performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. ISBN 13 978-0-471-68123-7

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy - procesní řízení a modelování*. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2252-83

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling, Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha: Grada Publishing 2009. ISBN 978 – 80 – 247 – 2952 – 7

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4

SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4

ZRALÝ, Martin. *Controlling a jeho role v řízení firmy*. Sborník VOX z celostátní konference – přínosy pro manažerské řízení firmy, aktuální teorie a praxe, Praha 2003

Online zdroje

BENEDIKTOVÁ, Petra. *Operativní controlling – funkce a organizační zařazení v podniku*. Diplomová práce. Brno: Ekonomicko správní fakulta, Masarykova univerzita, 2007. [online] [cit 12.10.2013] Dostupné z: http://is.muni.cz/th/43300/esf_m/DP_P.BENEDIKTOVA_UCO_43300_VERZE_IS.txt

Balanced scorecard. 2012 [online] [cit 3.11.2013], Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>

PMBOK Guide. Wikipedia [online] [cit 13.11.2013], Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/PMBOK_Guide

Online zdroje obrázků

Microsoft [online] [cit 20.11.2013] Dostupné z: <http://technet.microsoft.com/cs-cz/library/ee633651.aspx>

BS Morava, dopravní značení [online] [cit 21.11.2013] Dostupné z: <http://www.dopravni-znacen-bsmorava.cz/eshop/parkoviste-p-r-cz-154.html>

Business execution blog [online] [cit 23.11.2013] Dostupné z: <http://web.results.com/Blog/bid/94308/3-proven-keys-to-management-success>

Balanced scorecard designer [online] [cit 23.11.2013] Dostupné z: <http://www.bsdesigner.com/wp-content/uploads/2012/08/balanced-scorecare-value-report.png>

Balanced scorecard institute [online] [cit 23.11.2013] Dostupné z: <http://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

Interní materiály podniku

Měření výkonnosti procesu

Morfologie

Normování (podniková směrnice)

Prezentace ekonomických ukazatelů

Prováděcí postup reportingu (podniková směrnice)

Příloha cíle

Plánování (podniková směrnice)

Tvorba strategie ekonomického vývoje (podniková směrnice)

Tvorba systému controllingu (podniková směrnice)

Závěrečná zpráva projektu „Strategie“

Abstrakt

KOTYZOVÁ, Hana. *Metody strategického controllingu pro dopravní podnik.*

Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 69 s., 2013

Klíčová slova: controlling, výkonnost procesů, metriky, reporting

Tématem této diplomové práce jsou metody strategického controllingu pro dopravní podnik. Práce se nejprve soustředí na teoretický úvod do controllingu. Definuje tento pojem a vysvětluje činnost controllingu. Blíže se soustředí na nákladový, personální a investiční controlling. Poté je proveden popis controllingových činností ve vybraném dopravním podniku a určeny strategické procesy, které v podniku probíhají. Velká pozornost je věnována vhodnosti metrik, které se využívají k jejich měření. Na tyto metriky plynule navazuje návrh možností jejich řízení a jsou doplněny další ukazatele využitelné pro měření výkonnosti procesů. Následující část práce je věnována popisu strategických metod využívaných ve strategickém controllingu a je nastíněn možný postup jejich zavádění do podmínek konkrétního podniku. Výstupem práce je zhodnocení metrik používaných v dopravním procesu a návrh na aplikaci metod strategického controllingu do činnosti dopravního podniku.

Abstract

KOTYZOVÁ, Hana. *Methods of strategic controlling for transport company*. Diploma thesis. Plzen: Faculty of Economics ZCU in Plzen, 69 p., 2013.

Key words: controlling, process performance, metrics, reporting

This thesis is concerned with methods of strategic controlling for public transport company. It is first focused on the theoretical introduction to controlling. It defines the term of controlling and explains the act of controlling. It focuses more closely on cost, personnel and investment controlling. After that acts of controlling are described on an example of a chosen public transport company and strategic processes that are under way in the company are determined. Attention is paid to suitability of indicators that are used to measure the processes. It is followed by a suggestion of options of management of these indicators; other indicators that can be used to measure the efficiency of the processes. The following part of the thesis is dedicated to description of strategic methods used in strategic controlling; a possible procedure of their introduction into conditions of a particular company is outlined. The outcome of the thesis is an evaluation the indicators used in transport process and a suggestion of an application of methods of strategic controlling into operation of a transport company.